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

29 жовтня 2025 року

Біла Церква
2025

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.
Недашківський В.М., д-р с.-г. наук,професор.
Димань Т.М., д-р с.-г. наук, професор.
Паска І.М., д-р екон. наук, професор.
Никоненко О.А., асистент.
Василенко О.І., доктор філософії.
Куманська Ю.О., канд. с.-г. наук, доцент.
Комарова Н.В., доктор філософії.
Філіпова Л.М., канд. с.-г. 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, 29 жовтня 2025 року. – Біла Церква: БНАУ. – 179 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©2025

УДК: 331.108.2:331.5

БАЙРАМОВ Е.К., магістрант
Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
batazhok@ukr.net

ПРОБЛЕМИ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

Показано ключові аспекти сутності органічного виробництва – його екологізація та капіталізація. Розроблено логічно-змістовну концептуальну модель сутності виробництва органічної продукції та основні напрямки аграрної державної політики його стимулювання.

Ключові слова: органічне виробництво, екологізація виробництва, капіталізація земельних ресурсів, продовольча безпека, інвестування, прогнозування.

Представлені в науковій літературі моделі, які розглядають гіпотетичну можливість постачання зростаючого населення планети органічно виробленими продовольчими продуктами засвідчують можливість органічного землеробство поставляти продовольство в достатніх обсягах. Як свідчить досвід України причини браку органічного продовольства більшою мірою пояснюються соціальними, політичними та економічними умовами, а не проблемами в самому виробництві. Наприклад, в Україні під його виробництво задіяно менше 1 % земель с/г призначення [1, с. 63] і тільки до 2030 планується задіяти 3 % земельного потенціалу [2], а його розвиток зруйнував міф про те, що органічне виробництво створить загрозу продовольчій безпеці. З досвіду фермерів Узинської громади перехід до органічного виробництва не показав ніяких ознак того, що з більш масштабним переходом до органічного землеробства врожайність знизиться. Більш того такі фермерські та особисті селянські господарства стали більш стійкими до несприятливих погодних умов, які, як очікується, стануть частішими зі зміною клімату. В цьому напрямку спрямована стимулююча аграрна політика в умовах зеленої економіки на регіональному рівні. Стратегічний план розвитку громади передбачає поступове переведення великих площ під органічне управління, що сприятиме забезпеченню місцевої продовольчої безпеки шляхом збільшення доходів і забезпечення зайнятості сільських домогосподарств, а відповідно і капіталізації землекористування.

Для розбудови ефективного бізнес-середовище на регіональному рівні необхідно сформувати дієвий новий інституціональний порядок, який би стимулював виробників до впровадження органічних інновацій. Сьогодні це більше 200 нормативних документів, які складають основу сучасного змісту аграрної економічної політики держави (рис. 1). Щоб вони могли ефективно впливати на виробника важливо забезпечити економічну основу їх реалізації. В цих умовах перехід до нетрадиційного с/г землекористування спричиняє низку невизначеностей, які пов’язані з чотирма факторами, що забезпечують параметри для стратегічного планування на регіональному рівні: необхідний рівень для виробника органічної продукції інвестицій (у т. ч. для сертифікації органічної продукції і її виробництва); забезпечення ефективної прибутковості (яка, ймовірно, буде зростати з часом); доступ до ринків органічної продовольчої продукції і цін (які залежать від продукту і попиту); необхідність у робочій силі (що має позитивний вплив на створення нових робочих місць та негативний – з урахуванням витрат та заробітної плати).

Зокрема, імітаційна модель, яка була створена на основі відповідних даних 2014–2018 рр. для прогнозування можливих наслідків реалізації аграрної політики розвитку «зеленої» економіки України, оцінювалася за сценарієм звичайного ходу діяльності, щоб краще зрозуміти прямі наслідки впливу «зеленої» економіки на соціальні, економічні та екологічні показники. Змодельований сценарій у даному дослідженні поданий у таблиці 1.

Рис. 1. **Зміст сучасної аграрної економічної політики України.**
Джерело: складено автором на основі Законів України.

Як видно із отриманих даних в таблиці 1 оптимістичний сценарій розвитку «зеленої» економіки (Green Economy plus або ЗЕ+) припускає, що інвестиції у розмірі 91 євро (100 дол. США) на 1 га на рік компенсуються зменшенням експлуатаційних витрат (наприклад, через скорочення використання хімічних добрив та пестицидів); 10 % збільшенням урожайності (наближення середнього та довгострокового впливу); ринкова ціна на 20 % вища, ніж продукція звичайного сільського господарства навіть у важких економічних умовах розвитку продовольчого ринку; інтенсивність праці на 20 % вище, ніж у традиційному сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 1 – **Результати імітаційного моделювання сценаріїв за песимістичного розвитку «зеленої» економіки (ЗЕ-) та оптимістичного розвитку «зеленої» економіки (ЗЕ+)**

Показник	ЗЕ+	ЗЕ-
Інвестиція	+91 євро/га	+182 євро/га
Прибуток	+10%	-30%
Ринкова ціна	+20%	0%
Інтенсивність праці	+20%	+10%

Джерело: складено на основі [3].

Песимістичний сценарій розвитку «зеленої» економіки (Green Economy minus або ЗЕ-) передбачає інвестиції у розмірі 182 євро (200 дол США) на 1 га на рік, також компенсується зниженням операційних витрат; 30 % зниженням урожайності (наближення короткострокових впливів); ринкові ціни дорівнюють цінам на звичайні продукти; інтенсивність праці на 10 % вище, ніж у традиційному сільськогосподарському виробництві.

Ці припущення відповідають стратегіям для аграрного сектору України та включають наступне: розвиток умов для екологічно орієнтованих технологій, органічного землеробства і подвоєння територій для їх використання: збільшення площі с/г угідь, сертифікованих відповідно до органічних стандартів [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с. С. 54.

2. 3% земель під органічним виробництвом – ціль України 2030. Урядовий портал. 2025. URL: https://organicinfo.ua/news/3percent-under-organic- production-2030

3. Перспективи розвитку «зеленої» економіки в Україні: органічне сільське господарство. Аналітичний огляд. Женева-Київ. 2016–2018. 16 с. URL: https://www.green-economies- ap.org/ru/resources/Ukraine%20OA%20UKR %2027%20Jun.pdf.

4. Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Затверджено Законом України від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

УДК 332.2:332.3

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

НЕТРАДИЦІЙНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Обґрунтовано, що під нетрадиційним с/г землекористуванням розуміється процес організації економічно ефективного, еколого безпечного та соціально-орієнтованого використання с/г земель як засобу основного виробництва в тісній взаємодії з навколишнім природним середовищем, та із відносинами власності на землю.

Ключові слова: органічне виробництво, інституційне середовище, інтенсивне землеробство, землекористування, екологізація виробництва, капіталізація виробництва.

У сучасній науковій літературі поряд з терміном «органічне виробництво» широко використовується термін «органічне землеробство». Економічний зміст поняття «землеробство», або «система землеробства» – історично складений спосіб співвідношення між підходами до використання земельних, рослинних та агрокліматичних ресурсів в певній місцевості – природній чи географічній зоні [1]. У ході історичного розвитку існували примітивні, екстенсивні, перехідні та інтенсивні системи землеробства. Сьогодні стали актуальними екологоорієнтовані системи землеробства, такі як екологічна, біодинамічна, No-Till і органічна [2].

На основі систематизації технологічних процесів використання землі не тільки як засобу виробництва, а й як об’єкта природи, що перебуває в тісній взаємодії з навколишнім природним середовищем та із відносинами власності на землю (де людина та її інтелект є ключовими щодо капіталізації земельних ресурсів), нами пропонуються концептуальна модель сутності організації нетрадиційного сільськогосподарського землекористування (рис. 1).

В новому економічному середовищі зеленої економіки ринок постійно «підштовхує» с/г виробників та селян до переходу на нетрадиційне землекористування, на основі якого виробляється новий продукт. Нішеві виробництва тісно пов’язані з інклюзивною економікою, що є одним із пунктів глобальних цілей до 2030 р. [3], які в Україні слід адаптувати до своїх умов.

Для успішного вирішення цього питання потрібно створити інституційний порядок регулювання та стимулювання, які поліпшували б розвиток с/г землекористування в цілому та нетрадиційного зокрема. Крім того, формування нетрадиційного с/г землекористування повинно базуватися на певних принципах: безпеки здоров’я, екології, справедливості, турботи.

Ключовим моментом у впровадженні нетрадиційного землекористування в бізнес діяльності є його екологізація та капіталізація. Як видно із представленої моделі переходу до нетрадиційного землекористування це не лише «комплекс взаємопов’язаних технологічних, технічних, економічних, соціальних, природо відновних і природо охоронних заходів», як найчастіше формувалися системи традиційного с/г землекористування. В процесі організації переходу на нетрадиційне землекористування необхідна оптимізація форм та методів організації використання земель з економічними, соціальними, виробничими параметрами і екологізації землекористування. Для сучасного суб’єкта господарювання останнє означає не лише і не стільки проведення природо відновних і природо охоронних заходів, скільки приведення виробничих відновлювальних процесів у відповідність з різноманітними умовами ландшафтів і законами екології, а отже усунення причин тих чи інших порушень, а не наслідків.

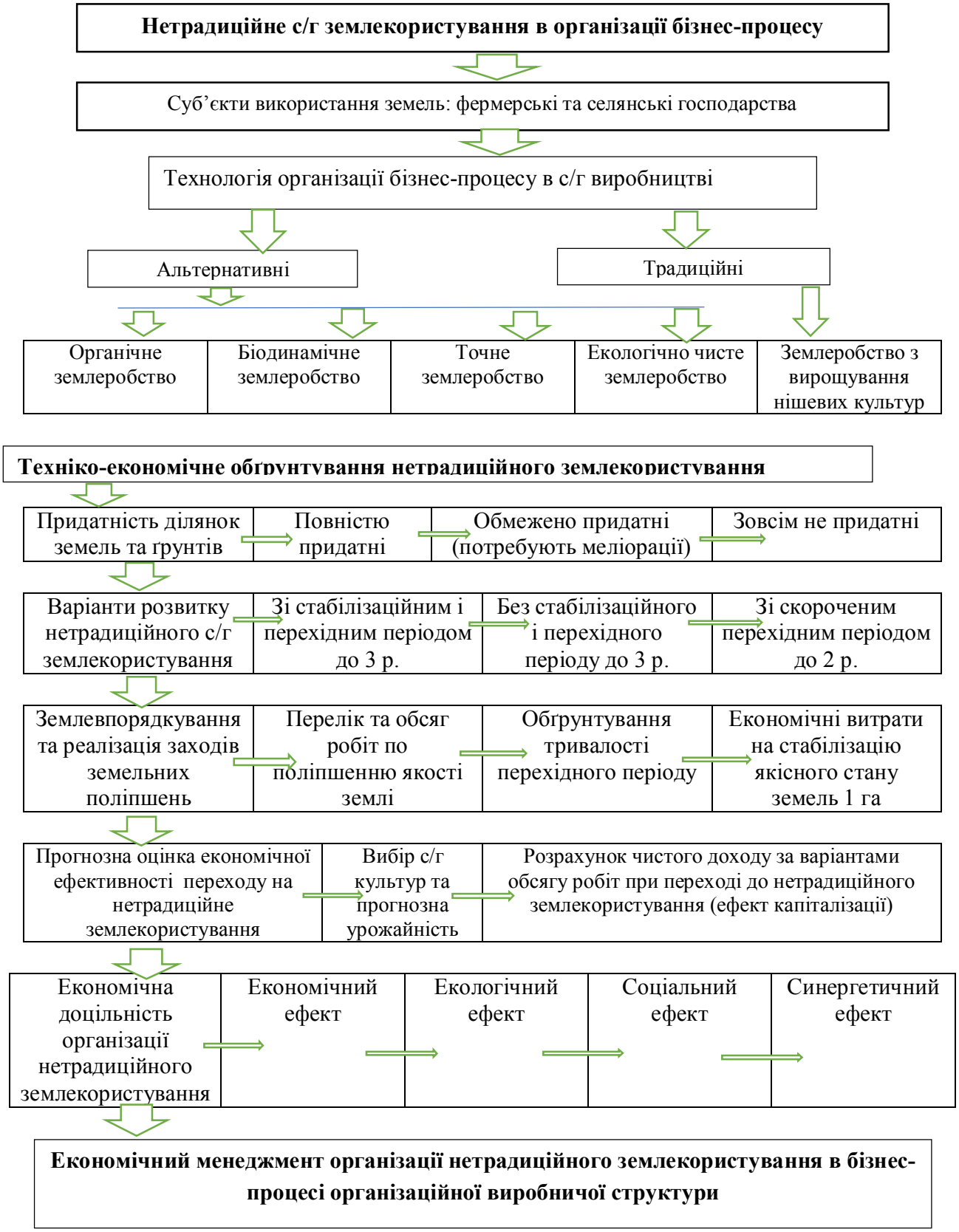

Рис. 1. **Логічно-змістовна концептуальна модель економічного змісту організації нетрадиційного с/г землекористування у бізнес-діяльності суб'єктів господарювання.**
Джерело: запропоновано автором.

Цей процес вимагає застосування нової методології організації нетрадиційного с/г землекористування як на регіональному рівні, так і на рівні с/г підприємства на основі серйозного переосмислення. Досвід землевпорядного проєктування в умовах зеленої економіки свідчить про необхідність розроблення комплексних проєктів землеустрою, які включають три виробничих блоки: землеробський, тваринницький і блок зберігання і переробки с/г продукції. Базовим є землеробський блок, який є агрокомплексом, що складається з альтернативних систем землеробства, де інтегрують рільництво, овочівництво та інші галузі рослинництва. Їх просторове розміщення значною мірою взаємозумовлене еколого-ландшафтними умовами. За наявності потенційних можливостей рослинництва, формується структура тваринництва і технології. В цьому процесі, що власне є відмінністю від традиційного землекористування, зростає роль високорентабельних культур їх переробка. Це важлива складова переходу виробників с/г продукції до системи нетрадиційного землекористування. Тут важлива відповідна стимулююча державна політика.

Отже, під нетрадиційним с/г землекористуванням в процесі організації бізнес-діяльності агровиробників необхідно розуміти процес організації економічно ефективного, еколого безпечного та соціально-орієнтованого використання с/г земель як засобу основного виробництва в тісній взаємодії з навколишнім природним середовищем, та із відносинами власності на землю (де людина та її інтелект є ключовими щодо формування земельного капіталу). Ключовими аспектами економічної сутності переходу до нетрадиційного землекористування є його екологізація та капіталізація. Заходами, які їх забезпечать в організації бізнес-процесу суб'єкта господарювання є: вивчення придатності земель і ґрунтів для вирощування, наприклад, нішевих культур, у межах землекористування; розроблення варіантів розвитку нетрадиційного землекористування; розроблення варіантів землевпорядкування та здійснення земельних поліпшень; розроблення прогнозної оцінки економічної ефективності землекористування; прийняття рішення щодо доцільності організації нетрадиційного землекористування; розроблення плану економічного менеджменту організації нетрадиційного землекористування

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярошко М. Система землеробства: історія становлення. Grow, 18 жовтня 2019. URL: https://www.gro whow.in.ua/systemy-zemlerobstva-istoriia-stanovlennia/
2. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с. С. 54.
3. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text

УДК: 331.101.3

АРСІБЕКОВ А.Ю., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
380635621615@ukr.net

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА

Розкрито чинники впливу на ефективність організації бізнес-діяльності в процесі переходу на інноваційні технології агропідприємства, зокрема, чинники сприяння і стримання реалізації інноваційного проєкту, зроблено висновки.

Ключові слова: інноваційні технології, агропідприємство, бізнес-середовище, ендогенні і екзогенні чинники, ефективність, виробнича інфраструктура.

В новому економічному середовищі чинники впливу мають внутрішній і зовнішній аспект і доволі різноманітні за змістом, особливостями і напрямами впливу, що обумовлює доцільність їх

класифікації (табл. 1). Із досвіду ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА» серед важливих внутрішніх чинників варто відмітити ті, які безпосередньо стосуються можливостей агропідприємства, обсягу та якості наявних ресурсів, організації його діяльності. Щодо зовнішньої групи чинників впливу ми віднесли чинники зовнішнього середовища (екзогенні), які впливали на успішність реалізації інноваційного проєкту і не піддаються чи слабо піддаються контролю з боку агропідприємства, що змушувало його до них пристосовуватися [1].

Із зробленого узагальнення в табл. 1 діяльності агропідприємства ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА» щодо реалізації інноваційного проєкту можна зробити узагальнюючі висновки. Враховуючи специфіку агровиробництва реалізація інновацій у бізнес-діяльності у великій мірі обумовлена природно-кліматичними особливостями регіону, що важливо враховувати під час планування впровадження інновацій. Крім цього важливо врахувати й інші фактори, зокрема:

1) рівень розвитку виробничої інфраструктури, логістики в регіоні;
2) науково-інформаційне забезпечення для підбору інноваційної технології виробництва;
3) врахувати можливості тісного спілкування з інформаційно- консультативними службами і організаціями;
4) наявність людського капіталу на агропідприємстві, в регіоні для забезпечення дієвості інноваційної технології;
5) важливо налагодити і забезпечити організаційно-економічний механізм із розробниками технології.

Таблиця 1 – **Основні чинники впливу на успішну реалізацію інноваційного проєкту ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА»**

Ендогенні чинники	Екзогенні чинники
Чинники що сприяли реалізації інноваційного проєкту	
Опора на власні мобілізовані фінансові та людські ресурси, які були використані для розробки та практичної реалізації інновацій	Входження у нове інноваційне економічне середовище, конкуренція стали поштовхом до інноваційних розробок та впровадження новітніх технологій
Високий інтелектуальний рівень керівництва його креативність та прагнення до самореалізації	Наявність світового досвіду та науково- технічних розробок в країні і світі.
Вивчення досвіду та практики, науково-технічних розробок менеджерами (тісне співробітництво із фахівцями БНАУ)	Вивчення міжнародна досвід (Швеції) та активна участь у заходах науково-технічної кооперації фермерів України
Створення умов для самовираження та механізму забезпечення необхідних умов та матеріальні стимули для творчої праці	Активний розвиток інноваційної інфраструктури агровиробництва регіону
Наявність попередніх успішних напрацювань з інноваційного розвитку	Невелика державна підтримка інноваційної діяльності
Чинники стримання інноваційної діяльності агропідприємства	
Перебої з достатністю власних фінансових ресурсів для реалізації інноваційного проєкту бізнес-діяльності	Низька доступність до кредитів і державної підтримки модернізації виробництва (часто бюрократичні чинники, корупція)
Недостатнє сприяння організаційних структур регіону щодо інноваційної діяльність,	Незбалансованість за напрямами науково-інноваційного потенціалу держави, регіону (науки й бізнесу на регіональному рівні)
Опір змінам під час впровадження інноваційного прєкту з боку старшого покоління	Слабка інтегрованість агропідприємства у європейське та міжнародне науково- технічне співробітництво
Відсутність достатності матеріальних стимулів та умов для творчої праці (особливо низової ланки працівників)	Втрата фахових спеціалістів та кваліфікованих працівників через міграцію з країни під час початку російської агресії

Відсутність інноваційної аналітико-інформаційної бази агропідприємства	Нерозвиненість інформаційного сприяння інноваційному процесу
Брак кваліфікованого ініціативного персоналу в регіоні (особливо обслуговуючого персоналу)	Недостатня активність держави у формуванні інституційного порядку сприяння інноваційного розвитку

Джерело: Складено автором на основі вивчення досвіду реалізації інноваційного проєкту ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА».

Із відмічених чинників впливу на ефективність впровадження інноваційних технологій на агропідприємстві із ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА» підкреслимо, що найважливішими із них є наявність власних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських та інших), які можуть бути використані при впровадженні інновацій. Важливість його в тому, що він є постійно діючим чинник прямої дії, яку можна регулювати, визначати масштаби й результати інноваційної діяльності. За їх відсутності така діяльність на агропідприємстві стає практично неможливою.

У новому економічному середовищі важливим буде створення спеціалізованого аграрного банку сприяння розвитку інноваційної бізнес- діяльності агропідприємств. Існуюча архітектоніка фінансово-кредитної системи України виступає як негативний чинник впливу [2]. Чимало агропідприємств, які уже готові до впровадження технологічних інновацій не бажають брати кредити через драконівські вимоги банків щодо інноваційних проєктів, як це було з ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА».

Досвід ТОВ «Агропромисловий комплекс НАСТАШКА» є типовим у галузі і засвідчує, що в сучасному бізнес-середовищі більшість агропідприємств, особливо малих або середніх за розмірами, відчувають суттєві труднощі з впровадженням інновацій у своїй бізнес-діяльності. Чинники, що гальмували інноваційний розвиток в сучасному економічному середовищі можна поділити на:

- фінансові, які пов’язані з капіталомісткістю інноваційних технологій, браком власних коштів для покриття витрат на інноваційну бізнес-діяльність;
- техніко-технологічні, пов’язані з тим, що інновації потребують нової матеріально-технічної бази для інноваційної технології (особливо це стосувалося тваринницьких комплексів);
- інституційні, які відзначаються недосконалістю інституційного порядку стимулювання реалізації інноваційних проєктів агропідприємством;
- організаційні, які пов’язані з браком інформаційної складової про доступні інновації, слабкі зв’язки науки з бізнесом, особливо на регіональному рівні;
- соціально-психологічні, які пов’язані з браком людського капіталу, креативністю менеджменту до сприяння змінам, брати відповідальність за радикальні рішення, а також поведінковий чинник пов’язаний з авторитарним стилем управління.

Отже, досвід переходу на інноваційні технології у виробництві ТОВ

«Агропромисловий комплекс НАСТАШКА» засвідчив слабкість системи забезпечення аграрних інновацій в бізнес-діяльності, що вимагає її модернізації. Державна «Концепція інноваційної системи передбачає створення, розповсюдження та використання знань» [3], яка, на жаль в Україні тільки в процесі формування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід № 20/2024. С. 181 – 188. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Inv+20-2024_St29.pdf
2. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с.
3. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва: монографія / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. Біла Церква: БНАУ, 2024. 552 с.

УДК: 631.1(346.1)

ЛИЗОГУБ С.О., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
v2dim2008@ukr.net

МАЛЕ ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО В НОВОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Розкрито переваги і недоліки ведення бізнес-діяльності малого фермерського господарства в новому економічному середовищі, обґрунтована необхідність економічної підтримки держави у їх розвитку в конкурентному середовищі.

Ключові слова: бізнес-середовище, мале фермерське господарство, ефективність, економічне середовище, інституціональний порядок, приватне підприємництво.

В новому бізнес-середовищі України сформована архітектоніка приватного підприємництва на селі достатньо розгалужена, проте їх частка у загальному обсязі валової продукції держави є незначною, якщо порівняти з с/г підприємствами. Україна тільки стала на шлях зміцнення позиції вітчизняних приватних господарств різних форм, які зростають з кожним роком. Вони зростають і кількісно, хоча і низькими темпами, наприклад у 2024 році серед нових компаній, наприклад, приватні фермерські господарства становили всього 2,9 % від усієї їх кількості [1]. Хоча, якщо взяти загальну структуру суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, то їх питома вага складає 67 % (2022 р.) [2].

В Україні в період формування інституціонального порядку приватні господарства виникли різними шляхами, проте найбільш масово це через вихід власників земельних паїв із с/г підприємств різних організаційно-правових форм власності. В сучасному економічному середовищі приватне підприємництво це найбільш поширений вид підприємництва сільської місцевості, основною метою якого є отримання максимального прибутку за допомогою організації ефективного виробництва конкурентоспроможної с/г продукції з урахуванням її переробки та реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках. Як організаційна структура вони мають переваги і недоліки у розвитку.

На основі зробленого аналізу бізнес-діяльності ПП «РОСАВА-АГРО» можна зробити узагальнення, що важливими перевагами малого фермерського господарства над іншими формами господарювання в с/г регіону є:

- найперше, економічні мотиваційні – кожний власник землі маючи високу особисту мотивацію та відповідальність за економічні результати ведення свого приватного господарства намагається її використати найефективніше;
- на відміну від інших форм господарювання на землі важливою є організаційна складова – приватник, як власник землі, орієнтація на її збереження та примноження якості;
- не забюрократизована управлінська складова – кожний власник агропідприємства намагається максимально наблизити її до досконалої система управління, завдяки чому відсутня бюрократизація організації виробництва;
- досконала структурна господарства – простота організаційна структура, яка спрямована на підвищення ефективності організації виробництва;
- особливо для сімейного типу фермерства, стабілізуюча – практично відсутність плинності кадрів та інші кадрові проблеми, що сприяє формуванню людського капіталу для виробництва;
- економічна – намагається забезпечити вищі прибутки і рівень рентабельності у порівнянні з іншими структурами господарювання у с/г;
- завоювання іміджу в середовищі споживача – досягається це через максимізацію якості виробленої/вирощеної продукції;

- ринкова – щоб бути успішним і не втратити ніші на ринку, швидко реагує на його потреби, кон'юнктуру.

- мале фермерське господарство може створити лише один громадянин, маючи право на отримання землі у власність чи користування, навіть без статутного фонду або вклавши в нього (на баланс господарства) речі особистого користування, предмети домашнього господарства;

- важлива соціальна складова, побутова – можливість поєднання виробничої та побутової сторін життєдіяльності, що не потребує додаткових затрат на соціальну складову (наприклад, житло);

- сімейна – можливість вести справу з родиною, виховувати продовжувачів своєї справи, передавати власний досвід наступним поколінням [3].

До недоліків функціонування малого фермерського господарства в новому бізнес-середовищі слід віднести:

- порівняно короткий термін існування, невелика практика;

- велика залежність економічних циклів розвитку приватного агропідприємництва від віку досвідченого голови господарства;

- для приватних агропідприємств сімейного типу велика небезпека виникнення конфліктних ситуацій всередині сім'ї, особливо після смерті досвідченого голови господарства;

- із врахування попередніх недоліків слабка державна фінансово-кредитна підтримка малого агропідприємництва на селі;

- за відсутності достатності стартового капіталу для створення ефективного приватного господарства потребується певний період;

- обмежений капітал малого приватного господарства є причиною слабкої матеріально-технічна база, що впливає на продуктивність бізнес-діяльності;

- виходячи із специфіки виробництва, велика залежність від погодних умов. Враховуючи ці позитивні і негативні складові малого фермерського господарства, нами було проведено SWOT–аналіз діяльності ПП «РОСАВА-АГРО», (табл. 1).

Таблиця 1 – **SWOT–аналіз діяльності ПП «РОСАВА-АГРО»**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- Криза війни ще не створила критичної ситуації щодо забезпечення трудовими ресурсами, збережено основних фахівців; - географічне розташування і природно- кліматичні умови дозволяють розширення асортименту продукції, виходячи з кон'юнктури ринку; - досягли високої рентабельності у виробництві; - достатня ресурсно-сировинна база та - сприятливі природно-кліматичні умови; - на регіональному рівні невисокий рівень конкуренції (по рівню розвитку і технічному забезпеченню відсутні); - скористалися підтримкою (хоча і недостатньою з боку держави у придбанні техніки та будівництва ангарів.	- слабкий рівень матеріально-технічної бази для втілення зелених технологій (відсутність тісного зв'язку з наукою); - малоземельність; - слабка маркетингова діяльність на регіональному рівні; - посилення негативних демографічних змін, що може викликати дефіцит кадрів; - складність отримання та дороговизна кредитних ресурсів (за відсутності спеціалізованого аграрного банку підтримки в Україні); - віковий склад фахівців достатньо високий, бракує молоді
Можливості:	Загрози:
- специфіка виробництва є привабливою для інвестицій з боку партнерів; - можливість і бажання участі в об'єднанні для створення кооперативу або кластера (виробничий, збутовий тощо); - удосконалення цифровізації виробництва і управління; - формування фінансового та кредитного обслуговування.	- відсутня програма стратегії розвитку в кризових умовах і в післявоєнний період; - негаразди викликані недосконалістю оподаткування та довгострокового кредитування розвитку; - мало капіталізоване виробництво, що гальмує впровадження інноваційних зелених технологій.

Джерело: систематизовано на основі SWO–аналізу ПП «РОСАВА-АГРО».

Отже, як показали результати проведеного SWO-аналізе діяльності ПП «РОСАВА-АГРО», незважаючи на наявність певних недоліки в новому економічному середовищі стає активною виробничою одиницею у регіоні. Ознакою цього є те, що саме підприємство більш як на 80 % формує свою бізнес-діяльність з врахуванням продовольчої, економічної, екологічної й енергетичної безпеки, стає активною основою розвитку даного регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жибак М. М., Христенко Г. М. Сільський зелений туризм як інноваційна форма підприємництва. Агросвіт. 2021. №3. С.3–8. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.3.3

2. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва: монографія / П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. Біла Церква: БНАУ, 2024. 552 с. С. 107.

3. В Україні зростає оренда сільськогосподарської землі. LANDLORD 08 грудня 2022. URL: https://landlord.ua/news/v-ukraini-zrostaie-vartist-orendy-silskohospodarskoi-zemli/

УДК: 05.93:005.591.6

ЧЕРКАС В.А., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
ekckomsl@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА АГРОПІДПРИЄМСТВІ

Розкрито стан нинішнього інноваційного бізнес-середовища України, можливі ризики в процесі переходу на інноваційні технології у бізнес-діяльності агропідприємств та заходи по їх попередженню на прикладі СП «ІНТЕРАГРО СКВИРА».

Ключові слова: інновація, агропідприємство, бізнес-середовище, бізнес-діяльність, економічний ризик, інноваційні технології.

В новому бізнес-середовищі впровадження інновацій в організацію виробництва на агропідприємстві, як процес набуває економічної доцільності тільки тоді, коли ефективність бажаного результату перевищує можливий ризик. Зниження цього ризику у значній мірі залежить від інноваційної спроможності будь-якого агропідприємства та від рівня інноваційності держави, готовності суб'єктів господарювання до впровадження передових технологій. Згідно з дослідженням, Україна належить до країн із вищим за середній рівень готовності до передових технологій (табл. 1).

Таблиця 1 – **Рейтинги України за індексом готовності до передових (frontier) технологій**

Країни	Значення Індексу	Загальний рейтинг	Рейтинг країни за складовими*				
			1	2	3	4	5
Країни з рівнем готовності до передових технологій вище середнього							
Бразилія	0,65	41	73	53	17	42	60
Україна	0,56	53	66	40	47	58	97
Білорусь	0.53	59	45	35	91	63	109

*1– впровадження ІКТ, 2 – кадри (навички), 3 – дослідження та розробки (ДіР), 4 – використання в промисловості, 5 – доступ до фінансів.
Джерело: сформовано на основі [1].

Як видно із таблиці 1 Україна має досить високий рейтинг за такими складовими як рівень освіченості (навичок) населення та дослідницької активності (кількість патентів та публікацій), частка високих технологій у промисловому виробництві, разом з тим – низький рейтинг за рівнем інфраструктури ІКТ та доступністю приватних компаній до кредитів.

Маючи такий потенціал бізнес-середовище України слід пам'ятати, що інновація це не тільки розвиток, а й ризик, тому чим більше бажаний ефект від цих інновацій, тим можливий вищий ризик небажаних спокус учасників досягнення цього результату. Цим обумовлена важливість антикризового управління на агропідприємстві, яке спрямоване на запобігання, нейтралізацію та використання можливостей кризової ситуації в господарській діяльності підприємств, на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища, що сприятиме сталому розвитку підприємства. Для антикризового управління найважливішими є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації [2].

Ми вивчили досвід періоду впровадження інноваційних технологій СП «ІНТЕРАГРО СКВИРА» і виявили ризики з якими на практиці зіштовхувалося дане агропідприємство. Як стверджують фахівці, які стояли у джерел ідеї впровадження інноваційної технології у свинарстві, найбільшим ризиком стало вибір із кількох варіантів реалізації нововведення, вибір у інноваційних технологіях. Потрібно було врахувати особливості бізнес-середовища України, можливість дотримання інноваційної технології, наявність людського капіталу регіону для її реалізації. В узагальненому виді усі виявлені можливі економічні ризики, що виникають в процесі втілення інноваційних технологій, систематизовано на рис. 1:

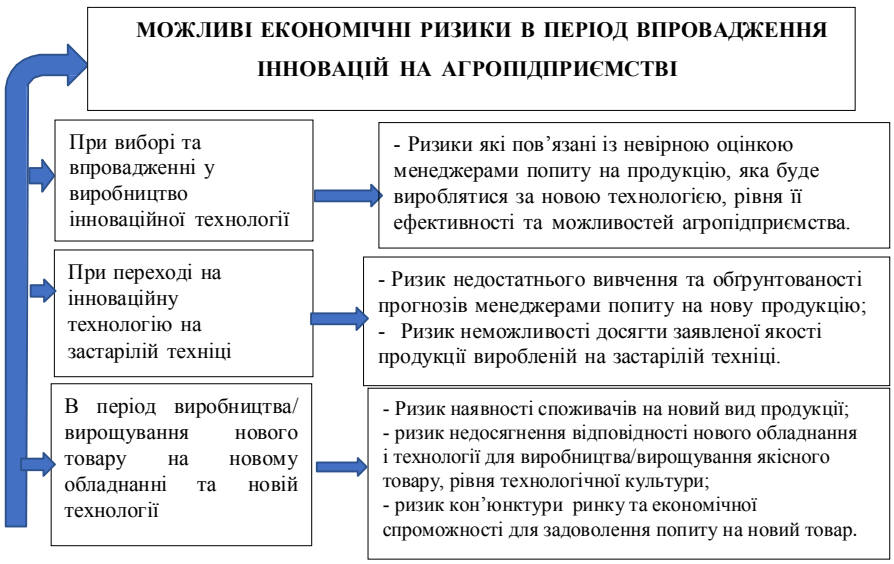

Рис. 1. **Структура виникнення можливих ризиків при впровадженні інновацій на агропідприємстві.**
Джерело: систематизовано автором на основі досвіду СП «ІНТЕРАГРО СКВИРА»

На СП «ІНТЕРАГРО СКВИРА» було залучено практично весь трудовий колектив щодо вибору організації застосування нових технологій та виробництва/вирощування нової продукції. На основі цих дискусій менеджери агропідприємства проаналізували ризики та вигоди на основі комплексної їх оцінки. Це складна процедура, особливо в умовах значної невизначеності перспектив. Саме тому розпочинали на СП «ІНТЕРАГРО СКВИРА» з глибокого аналізу ринку, вивчення запиту споживачів на регіональному рівні і тільки потім почали економічне обґрунтування доцільності інновацій. Цю роботу здійснили фахівці агропідприємства, а їх розрахунки були покладені у розробку економічної стратегії розвитку, де чітко були виділені передбачення дії на випадок кризових ситуацій.

Якщо проаналізувати відмічені ризики, то в їх економічному змісті закладені і позитивні функції, що виконуються в процесі інноваційної підприємницької бізнес-діяльності [3]:

- по-перше, невизначеність у інноваціях, як ризик, стимулює до пошуку нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед майбутньою бізнес- діяльністю агропідприємства;
- по-друге, інноваційна діяльність з її ризиками має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній. У першому випадку
– коли властивість економічно обґрунтовано ризикувати – є одним зі шляхів успіху агропідприємства. У другому випадку, як прояв авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення

приймається в умовах неповної інформації, без належного урахування закономірностей розвитку процесу. Як результат ризик виступає дестабілізуючим фактором розвитку бізнес-діяльності;

- по-третє, захисна функція ризику полягає в його природньому стані, він очікуваний і терпимий, тому й потрібна антикризова політика, яка у випадку його виникнення посприяє пом'якшенню його негативних наслідків;

- по-четверте, його аналітична функція пов'язана з тим, що наявність ризику завжди передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішення, а для цього правильного економічно обґрунтованого вибору потребується аналіз усіх можливих альтернатив.

Отже, саме інноваційна діяльність є основою забезпечення інноваційної складової системи антикризового управління підприємством. Інноваційний розвиток – це ефективна захисна відповідь підприємства на загрози втрати місця на ринку, постійний тиск з боку конкурентів, появу нових технологій, законодавчі обмеження тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К.Кваша та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021
2. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісн. ХНТУ No 4(83), 2022 р. Управління та адміністрування. С. 92–106. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14/13
3. Розвиток інноваційної бізнес-діяльності в умовах зеленої економіки: монографія. Юхименко П.І., Шуст О.А., Димань Т.М. та ін. За заг. ред.д.е.н., професора Шуст О.А.. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с. С. 124.

УДК 322.33:631.1

КОРБУТ А.С., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
andrew.sk26@ukr.net

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПрАТ «МХП»

Розкрито структуру земельного банку агропідприємства, динаміку її зміни за період розвитку його бізнес-діяльності, показані результати ефективного використання в сучасних умовах переходу до інтенсивних форм господарювання.

Ключові слова: земельний банк, ефективність, інтенсифікація виробництва, інноваційні технології, традиційне землеробство.

Земля є основним виробничим потенціалом бізнес-діяльності агропідприємства [1]. Земельний банк ПрАТ «МХП» – 360 000 гектарів у 12 областях України. Їх структура відображена в таблиці 1. У низці рослинницьких підприємств МХП уже впроваджено весь ланцюжок елементів точного землеробства, і це лише початок. Вирощування власних зернових – один із найважливіших компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП. На полях вирощують кукурудзу, соняшник, пшеницю, сою та ріпак.

Ефективність використання землі ПрАТ «МХП» характеризується підвищенням врожайності сільськогосподарських культур завдяки впровадженню органічних добрив та інноваційних технологій. Зокрема, використання органічних добрив, включаючи люцерну як сидерат, призвело до збільшення врожайності озимої пшениці та ячменю на 25 %, а кукурудзи – до 50 %.

Таблиця 1 – **Структура земельних ресурсів ПрАТ «МХП»**

Тип угідь	Площа, га	Частка, %
Орні землі (рілля)	346000	95,84%
Багаторічні насадження (сад, ягідники)	2000	0,55%

Пасовища, сіножаті	3000	0,83%
Інфраструктура (дороги, склади, госпбудівлі)	10000	2,77%
Разом	361000	100%

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності агропідприємства.

Загальна площа земельних угідь МХП становить 361 000 га. Переважна частина – 95,84 % – це орні землі**,** що свідчить про чітку спеціалізацію компанії на інтенсивному рослинництві та використанні земель під посіви зернових і олійних культур. Інші типи угідь (пасовища, багаторічні насадження, інфраструктура) займають менше ніж 5 % загальної площі, виконуючи переважно допоміжні функції. Наявність багаторічних насаджень (0,55 %) і пасовищ (0,83 %) створює додатковий потенціал для розвитку садівництва або тваринництва на випасі**,** хоча зараз цей напрям – другорядний. Інфраструктурні площі (10 000 га, або 2,77 %) включають дороги, склади, логістичні об'єкти – ілюструючи вертикальну інтеграцію компанії та наявність розвиненої виробничо-логістичної бази. Зміна динаміки та трансформації земельних ресурсів агропідприємства відображена в таблиці 2.

Таблиця 2 – **Динаміка та трансформація земельних ресурсів ПрАТ «МХП»**

Рік	Загальна площа земель, тис. га	Рілля, тис. га	Частка ріллі, %	Площа пасовищ та сіножатей, тис. га	Землі у власності, тис. га	Кількість кластерів
2020	370	328	88,6	20	12	22
2021	368	330	89,7	18	13	23
2022	366	332	90,7	16	14	25
2023	365	333	91,2	15	15	26

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності агропідприємства.

Аналіз таблиці демонструє стійку тенденцію до оптимізації земельного фонду підприємства з орієнтацією на інтенсивне землеробство. За 4 роки площа скоротилась з 370 тис. га (2020) до 365 тис. га (2023). Зростання частки ріллі: З 88,6 % у 2020 до 91,2 % у 2023. Скорочення пасовищ і сіножатей: З 20 тис. га до 15 тис. га, що зменшує площі під потенційне традиційне тваринництво. Зростання площі у власності: Із 12 тис. га у 2020 до 15 тис. га у 2023. Їх ефективне використання подано у таблиці 3.

Таблиця 3 – **Ефективність використання земельних ресурсів ПрАТ «МХП»**

Врожайність	2020	2021	2022	2023
Кукурудза, т/га	5,6	10	7,2	9,9
Пшениця, т/га	5,1	5,9	5,5	6,6
Соняшник, т/га	2,8	3,2	2,5	3,1
Ріпак, т/га	2.6	3,3	3,8	3,7
Соя, т/га	2.3	2,5	2,4	3,2

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності агропідприємства.

Аналіз урожайності свідчить про високу ефективність агротехнологій МХП, а також про гнучкість компанії до зовнішніх викликів, зокрема війни та кліматичних змін. Кукурудза урожайність зросла з 5,6 т/га до 9,9 т/га (2023). Пшениця зростання з 5,1 до 6,6 т/га, що демонструє стабільний розвиток. Соняшник – врожайність коливалася, але у 2023 повернулась до високого рівня – 3,1 т/га. Ріпак найкраща динаміка спостерігалась у 2021–2022 (3,3–3,8 т/га). Соя – зростання з 2,3 до 3,2 т/га, особливо різке покращення у 2023.

Разом з тим варто відмітити, що надзвичайно інтенсивне використання агропідприємством земельних ресурсів пагубно впливає на якісь ґрунтів і екосистему землеробства. Цим обумовлені плани агропідприємства посилювати тенденцію розвитку органічного землеробства.

Отже, розвиток ефективного землекористування агропідприємства позитивно вплинуло на підвищення економічної ефективності його бізнес-діяльності. Досвід агропідприємства показав важливість створення передумов для підвищення рівня ефективності використання земельних ресурсів у виробництві та необхідності вирішення проблеми збереження екосистеми і якості ґрунтів для майбутнього, що вимагає і входження в нове європейське економічне середовище [2]. З урахуванням ситуації, що склалася, політика земельних відносин повинна бути спрямована не стільки на зміну земельної власності, скільки на створення умов для ефективного екологічно безпечного землекористування, підвищення родючості ґрунтів та зростання сільськогосподарського виробництва, сучасної і якісної рекультивації порушених і забруднених земель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О.А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с.
2. Європейський Зелений Курс. Представництво України при Європейському Союзі. 21 квітня 2021 р. URL: https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-

УДК: 338.24:339.922(477:4ЄС)

ОДНОРОГ М.А., канд. екон. наук
ПОБЕРЕЖНІЙ А.М., магістрант
Білоцерківський національний аграрний університет

СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТА РОЗВИТОК АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Проаналізовано сучасний стан і трансформаційні процеси економічної політики України у 2022–2025 рр., зумовлені глобальною нестабільністю, війною та структурними змінами світового ринку. Визначено ключові напрями державного регулювання, основні ризики макроекономічної системи та пріоритети стабілізації в умовах війни.

Ключові слова: економічна політика, державне регулювання, макроекономічна стабільність, державний борг, відновлення економіки.

У 2025 році економічна політика України переходить до етапу адаптаційного відновлення. Головним викликом для уряду залишається поєднання воєнних потреб із поступовою бюджетною консолідацією. За прогнозами НБУ, реальний ВВП у 2025 році може зрости на 2–3 %, що свідчить про поступову стагнацію економічної активності у промисловості, будівництві та аграрному секторі [1, с. 58]. Разом з тим, інфляційні ризики залишаються жорсткими – на рівні 10–11%, що вимагає від НБУ зберігати обмежену монетарну політику.

Важливою тенденцією 2025 року є посилення ролі держави у стимулюванні інвестицій. Уряд реалізує програму «Ukraine Facility» обсягом понад 50 млрд євро, яка включає фінансування відновлення інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, цифрову трансформацію і «зелену» енергетику [2, с. 56]. Завдяки цим коштам формується база для довгострокового економічного зростання.

У фіскальній сфері спостерігається поступова стабілізація доходів бюджету, зростання надходжень від податку на прибуток підприємств і ПДВ завдяки активізації бізнесу. Водночас дефіцит бюджету зменшено до 18% ВВП завдяки міжнародним грантам і реструктуризації частини державного боргу. Міністерство фінансів розпочало поетапну імплементацію податкової реформи, спрямованої на спрощення адміністрування, боротьбу з тіньовими потоками та стимулювання інвестиційної активності [3, с. 113].

Монетарна політика НБУ залишається зваженою: підтримується курсова стабільність, накопичуються валютні резерви, відновлюється інфляційне таргетування. З початку 2025 року розпочато поступову лібералізацію валютного ринку, що є передумовою для повернення довіри іноземних інвесторів.

Поряд із фіскальною та монетарною стабілізацією, у 2025 році ключовим напрямом економічної політики України стає відновлення зовнішньої торгівлі та розвиток аграрного сектору, який залишається базовим драйвером ВВП. Після часткового відновлення експорту наприкінці 2024 року, у 2025-му український аграрний експорт зріс на понад 15 %, насамперед за рахунок зернових, олійних культур і продукції переробки [4, с. 77]. Розширення логістичних маршрутів через порти Дунаю, Польщі та Румунії зменшило залежність від «зернового коридору» і дозволило стабілізувати валютні надходження.

Держава зосередилася на розвитку аграрної інфраструктури, логістичних хабів і систем зрошення, що фінансуються через програми ЄС та Світового банку. Програма «Agrifood Recovery 2030», запроваджена спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства, передбачає модернізацію переробних підприємств, цифровізацію обліку землі та стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю [5, с. 82].

У 2025 році уряд продовжує реалізацію Стратегії зовнішньоторговельної інтеграції до ЄС, метою якої є повна гармонізація митних процедур і технічних стандартів. Експорт до країн Євросоюзу займає понад 63 % від загального обсягу торгівлі, що свідчить про глибоку переорієнтацію ринків збуту [2, с. 57]. Основними напрямами зростання залишаються постачання агропродукції, металургії, IT-послуг і відновлювальної енергетики.

Позитивним чинником цього року є активізація малого й середнього бізнесу у сфері агро-експорту, що стимулюється через державні програми кредитування під 5–7 % річних і страхування ризиків. Це дозволяє розширити базу виробників та зміцнити позиції України на європейському аграрному ринку. У перспективі аграрна політика України до 2030 року спрямована на створення економіки замкненого циклу (circular economy) в агросекторі, де поєднуються біотехнології, енергоефективність та переробка відходів. Це відповідає євроінтеграційним вимогам і сприятиме залученню «зелених» інвестицій від міжнародних фінансових установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Інфляційний звіт, січень 2025 року. – Київ: НБУ, 2025. – 72 с.
2. Світовий банк. Ukraine Economic Update: Resilience Amid Reconstruction. – Washington, DC: World Bank, April 2025. – 48 p.
3. Міністерство фінансів України. Огляд стану державних фінансів України у 2025 році. Київ: Мінфін, 2025. 94 с.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аграрний сектор України 2025: тенденції розвитку, експорт, інвестиції. – Київ: Мінагрополітики, 2025. – 80 с.
5. Європейська комісія. EU Support for Ukraine’s Agricultural and Trade Integration. – Brussels: European Commission, 2025. – 56 p.
6. VoxUkraine. Як змінилася структура українського експорту у 2025 році. – Київ: VoxUkraine, 15 вересня 2025. – URL: https://voxukraine.org/ua/export-structure-2025 (дата звернення: 20.10.2025).
7. Delo.ua. Україна в 2025 році наростила агроекспорт на 15%: що сприяло зростанню. – 12 жовтня 2025. – URL: https://delo.ua/economy/ukr- agroexport-2025 (дата звернення: 20.10.2025).
8. Міністерство економіки України. Зовнішньоторговельна інтеграція до ЄС: підсумки 2025 року. – Київ: Мінекономіки, 2025. – 62 с.

УДК 65.011.47:658.27:631.11

ЯЦЕНКО Р.М., магістрант
Науковий керівник – **РИБАК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Важливою умовою вирішення продовольчої проблеми є раціональне використання виробничого потенціалу, зміцнення матеріально-технічної бази, створення і використання її провідної ланки – основних засобів.

Ключові слова: ефективність, основні засоби, класифікація основних фондів, фондовіддача, фондомісткість.

Агропромисловий комплекс України відіграє визначальну функцію у досягненні продовольчої безпеки суспільства, яка є однією з головних умов незалежності та стійкості держави. В сучасних умовах його стан характеризується глибокими якісними змінами. Зміна відносин власності, нові умови господарювання, структурні зміни в економіці, які супроводжувалися значним зниженням виробництва, вимагають пошуку нових резервів для покращення ситуації. Застосування внутрішніх факторів збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, що є важливою умовою створення економічних резервів для сталого економічного розвитку агропромислового комплексу в майбутньому, можливе за умови раціонального рівня розвитку матеріально-технічної бази та її головної ланки основних засобів. Їхнє значення постійно зростає в умовах освоєння нових, більш продуктивних технологій. Оптимальна забезпеченість основними засобами, їх раціональна будова та використання безпосередньо впливають на зростання обсягів виробництва, підвищення його ефективності [1].

Особливої актуальності набуває питання підвищення економічної результативності використання головних засобів. Підприємствам важливо знати, якою вартістю виробляється валовий продукт, скільки авансованих коштів, у тому числі основних фондів, брало участь у його створенні. Розвиток аграрного виробництва, рівень і темпи виробництва продукції та підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від забезпеченості підприємств основними засобами, а також ефективності їх застосування. Від ефективності використання основних засобів значною мірою залежить багато важливих економічних показників діяльності підприємства, тому необхідно постійно аналізувати і знаходити шляхи підвищення ефективності використання основних засобів [3].

Підвищення фондоозброєності і фондозабезпеченості сприяє своєчасному і більш якісному виконанню технологічних операцій у рослинництві, зростанню рівня механізації трудомістких процесів виробництва продукції та збільшенню урожайності сільськогосподарських культур. Управління основними засобами передбачає вибір такого рівня фондоозброєності і фондозабезпеченості, який дозволить мати підприємству найбільшу фондовіддачу. Абсолютне зростання фондовіддачі є результатом кращого застосування основних засобів. Даний показник ефективності основних засобів будується на принципі порівняння виробничої продукції з усією сукупністю застосованих при її виробництві основних засобів. Він повинен максимально враховувати здатність конкретного підприємства забезпечити основними засобами виробничий процес і відображати дійсну економічну ефективність їх використання.

Загалом рівень ефективності застосування основних виробничих засобів формується під впливом безлічі різних чинників, головних і другорядних, прямих і непрямих, які тісно переплітаються між собою. По перше, це чинники, вплив яких коригується безпосередньо підприємством (макрорівень): забезпеченість основними засобами, стан та структура основних засобів,спеціалізація виробництва, організаційно-технічні можливості, формування та організація роботи трудового колективу, стратегічні цілі підприємства та ефективність менеджменту,фінансовий стан підприємства. По – друге, це фактори сукупного впливу, які створюються функціонуванням декількох підприємств або галузі (мезорівень):наявність та стан земельних ресурсів, природно-кліматичні умови, особливості регіонального розвитку, міжгосподарські зв'язки та партнерські відносини. По – третє, зовнішні чинники, функціонування яких конкретне підприємство не може скоригувати (макрорівень): загальний розвиток економіки, державне регулювання, рівень розвитку науки та науково-технічний прогрес, ставка банківського відсотка.

Значуще місце у підвищенні результативності застосування головних виробничих засобів займають оборотні засоби. Ефективність застосування основних виробничих фондів знижується через нестачу оборотних засобів. Важливим є встановлення раціонального співвідношення між основними та оборотними засобами, адже лише їх оптимальне сполучення дозволяє підвищити ефективність господарювання. Також необхідно враховувати застосування специфічного типу основних засобів - землі. При оцінюванні рівня ефективності використання основних засобів слід враховувати вартість земельних ділянок разом з вартістю капітальних витрат на поліпшення земель.

Прискорення науково-технічного прогресу чітко проявляється у кількісному зростанні та якісному вдосконаленні основних і оборотних засобів, які разом з трудовими й земельними

ресурсами складають базу сільськогосподарського виробництва. Переведення галузі на індустріальну основу, впровадження прогресивних промислових технологій, обсяги та якісні характеристики кінцевого продукту визначаються чисельністю та якісним складом основних і оборотних засобів, які б відповідали потребам підприємств. Кількісний ріст та якісне удосконалення основних і оборотних засобів, їх концентрація у провідних галузях виробництва сприяє поглибленню технологічного поділу праці, розвитку міжгалузевих та міжгосподарських зв'язків, здійснює революційний вплив на зміст аграрної праці, характеризує глибину й масштаби виробництва. У цій ролі основні та оборотні засоби виступають матеріально-речовим чинником виробництва, а також чинником удосконалення суспільних відносин.

Одним із головних чинників підвищення ефективності основних засобів є їх оновлення та технічне вдосконалення. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу дає змогу підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва, продуктивність праці робітників, сприяє заощадженню матеріальних витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва.

Однією з причин незадовільних темпів відтворення основних засобів аграрного виробництва є недосконалість амортизаційної системи, яка не відповідає виробничим витратам основного капіталу, а також використовує кошти амортизаційного фонду не за призначенням [2]. Крім того, вважаємо, що погіршення загального стану матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств прямо пов'язано з недостатністю власних коштів, що зумовлює актуальність пошуку найбільш ефективних зовнішніх джерел покриття. Серед найбільш поширених можна виокремити фінансовий лізинг та банківське кредитування.

Таким чином, підвищення економічної продуктивності застосування основних засобів аграрного підприємства здійснюється через встановлення забезпеченості ними підприємства та його структурних підрозділів, визначення відповідності величини, складу і технічного рівня фондів необхідності в них; визначення обсягів їх росту, оновлення та вибуття; вивчення технічного стану основних засобів і особливо їх активної частини – машин та обладнання, визначення ступеня використання основних фондів, визначення впливу використання основних фондів на обсяг виготовлення продукції та інші економічні та фінансові показники діяльності підприємства; виявлення резервів зростання фондовіддачі, збільшення обсягу виробництва продукції та прибутку за рахунок покращення застосування основних засобів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 .Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І.,Гац Л. Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. Соціально- економічний розвиток України: про-блеми та перспективи. 2022. С. 45-56.

2 .Захарчук О.В. Матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств України та їх модернізація / О.В. Захарчук // Економіка АПК. 2016. № 7. С. 72-79.

3. Орошан Т. А., Кухта К. О. Дослідження ефективності використання основних фондів. Агросвіт. 2019. № 4. С. 51–55.

УДК 005.92

ТИЩЕНКО Т.Р., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
vbiba584@ukr.net

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто ключові елементи системи матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємств – від планування потреб і вибору постачальників до управління запасами та оптимізації логістичних процесів. Наголошено на ролі цифрових технологій, автоматизації та інтеграції інформаційних систем для підвищення ефективності МТЗ.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, управління запасами, логістика, постачальники, ERP-системи.

У сучасних умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) є однією з ключових складових операційної діяльності підприємства, що визначає безперебійність виробництва, ефективність використання ресурсів та рівень витрат. МТЗ охоплює комплекс заходів, спрямованих на своєчасне і раціональне забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, комплектуючими, запасними частинами, устаткуванням та іншими ресурсами, необхідними для виконання виробничої програми [1].

Раціональне управління МТЗ передбачає:

- планування потреб у ресурсах на основі виробничих планів та прогнозів попиту;
- вибір та оцінку постачальників з урахуванням їх надійності, цінової політики, якості продукції та термінів постачання;
- організацію закупівель з використанням традиційних та електронних торгів;
- оптимізацію логістичних процесів для скорочення часу та витрат на транспортування і зберігання;
- управління складськими запасами із застосуванням сучасних систем обліку та контролю.

Важливе значення має впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, SCM, WMS), які забезпечують інтеграцію процесів закупівлі, транспортування, зберігання та використання ресурсів у єдиний інформаційний простір. Це дозволяє отримувати актуальні дані в реальному часі, проводити аналіз і прогнозування, оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [2].

Ефективне управління МТЗ у довгостроковій перспективі сприяє зростанню рентабельності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Процес МТЗ можна подати у вигляді узагальненої схеми, що відображає основні етапи від планування до контролю ефективності рис.1.

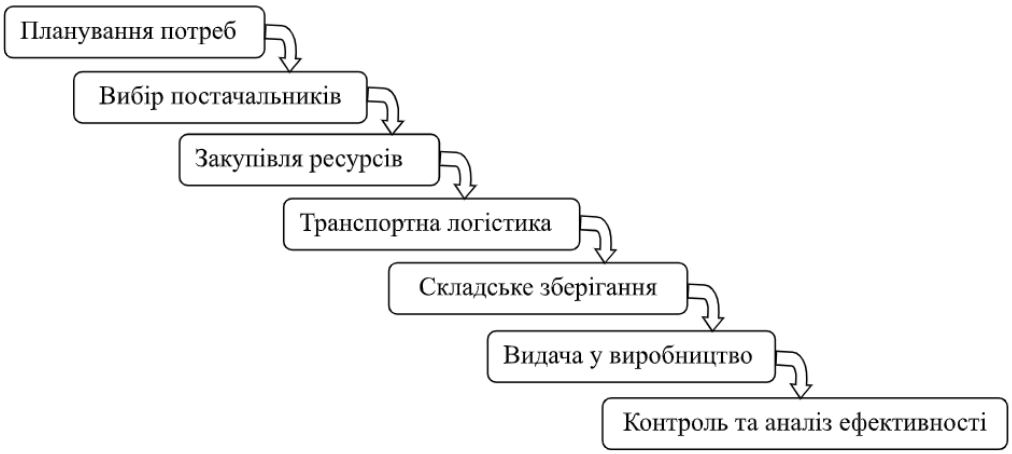

Рис. 1. **Основні етапи від планування до контролю ефективності**
Джерело: розроблено автором.

Додатковим аспектом ефективного управління є розвиток партнерських відносин із постачальниками (Supplier Relationship Management – SRM), що базуються на принципах взаємовигоди, прозорості та довіри. Такі відносини дозволяють знизити ризики перебоїв у постачанні, забезпечити стабільну якість ресурсів і гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку [3].

Ефективне управління МТЗ сприяє зменшенню витрат, скороченню часу виробничого циклу, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. У довгостроковій перспективі це стає важливим чинником забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вараксіна, О. В., Касьян, О. О., Шевченко, В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. С. 56–62. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-6

2. Микитюк, П., Флис, В. Управління ефективністю використання матеріально- технічних ресурсів на підприємстві. Економічний аналіз. 2023. Том 33, № 4. С. 216–223. DOI: 10.35774/econa2023.04.216
3. Решетняк О. І. Економіка інформаційних технологій в економіці. Business Inform. 2024. № 6. С. 79–93. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024- 6_0-pages-79_93.pdf.

УДК 658.27

ЦВИНТАРНИЙ А.М., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
vbiba584@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність, структуру та рівні управління виробничим потенціалом підприємства в умовах глобалізації та посилення конкуренції. Запропоновано класифікацію підходів до його формування та розвитку (ресурсний, інноваційний, інтегрований, гнучкий) з урахуванням їх переваг і обмежень. Визначено етапи ефективного управління та ключові чинники, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ключові слова: виробничий потенціал, стратегічне управління, інновації, модернізація, ресурсний підхід, конкурентоспроможність.

У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та зростаючої конкуренції ефективне управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства є ключовим чинником його стійкості та конкурентоспроможності. Виробничий потенціал визначає здатність підприємства випускати продукцію або надавати послуги необхідної якості та обсягів за оптимальних витрат ресурсів.

Виробничий потенціал – це інтегрована сукупність матеріальних, нематеріальних, технологічних, кадрових і організаційних ресурсів підприємства, які використовуються у виробничому процесі для досягнення стратегічних цілей [1].

Виділяють три ключові рівні управління виробничим потенціалом:

1. Стратегічний рівень – визначення довгострокових цілей, обсягів виробництва, напрямів модернізації та інновацій.
2. Тактичний рівень – планування використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів, організація технічного обслуговування.
3. Оперативний рівень – щоденне управління виробничими завданнями, контроль якості, усунення неполадок.

Враховуючи різноманіття підходів, доцільно систематизувати їх за основними характеристиками. Узагальнені дані наведено у таблиці 1.

Як свідчить аналіз, вибір підходу до управління виробничим потенціалом залежить від стратегічних цілей підприємства, галузевої специфіки та ресурсної бази. Для формування ефективної системи управління важливо дотримуватися чіткої послідовності дій [2].

Етапи управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу:

1. Оцінка наявного виробничого потенціалу (ресурсний, технологічний, кадровий, організаційний аспекти).
2. Аналіз зовнішнього середовища (ринкові тенденції, технологічні інновації, конкурентне середовище).
3. Формування стратегічних цілей розвитку виробничого потенціалу.
4. Вибір та обґрунтування підходу до розвитку (ресурсний, інноваційний, інтегрований, гнучкий).
5. Розробка програми розвитку (інвестиції, модернізація, навчання персоналу).
6. Реалізація заходів (впровадження технологій, оптимізація процесів, контроль якості).
7. Моніторинг і коригування (KPI, аналіз відхилень, оновлення планів).

Таблиця 1 – **Основні підходи до управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства**

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження	Приклади застосування
Ресурсний	Оптимізація використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Підвищення ефективності витрат	Не враховує інноваційних змін	Традиційні виробничі підприємства
Інноваційний	Модернізація обладнання, впровадження нових технологій	Підвищення продуктивності, конкурентних переваг	Високі інвестиційні витрати	Машинобудування, IT-виробництво
Інтегрований	Поєднання ресурсного, технологічного та кадрового підходів	Комплексність, довгостроковий ефект	Складність управління	Великі промислові комплекси
Гнучкий	Адаптація виробничих потужностей до коливань попиту	Зниження ризиків простоїв	Може зменшувати економію	Легка промисловість, FMCG

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

Ключові чинники ефективності управління виробничим потенціалом [3]:

- Своєчасна модернізація обладнання та технологій.
- Підвищення кваліфікації персоналу.
- Використання цифрових інструментів (ERP, MES, IoT).
- Гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.
- Баланс між потужностями та попитом.

Управління виробничим потенціалом – це безперервний процес, який вимагає інтеграції ресурсних, технологічних та кадрових рішень з урахуванням стратегічних цілей підприємства [4]. Поєднання класичних методів та інноваційних підходів дозволяє досягти стійкої конкурентоспроможності та забезпечити довгостроковий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь П., Нечаєва І., Єськов В. Інструментарій розробки програми управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 7–14. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-1

2. 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. С. 101-105. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308819

3. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія Проблеми економіки та управління. 2020. Т. 4, № 1. С. 188–196. https://doi.org/10.23939/semi2020.01.188

4. Вараксіна О.В., Яблунівський С.В. Управління виробничим потенціалом – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-47

УДК 338.124.4

ШИРМА В.О., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
vbiba584@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність, структуру та ключові етапи формування системи антикризового управління підприємством. Визначено основні функції такої системи – діагностика фінансово-економічного стану, прогнозування ризиків, розробка та реалізація заходів щодо запобігання або мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова стабільність, реструктуризація, ризик-менеджмент, кризові явища, стрес-тестування.

У сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища, непередбачуваності зовнішніх факторів, воєнних і політичних загроз, а також зростання впливу глобальних економічних криз підприємства стикаються з необхідністю розробки ефективних механізмів захисту від потенційних загроз. Постійні коливання попиту, зміни у законодавстві, валютні коливання, технологічні зрушення, прискорена цифрова трансформація, а також форс- мажорні обставини можуть стати каталізаторами кризових процесів, здатних суттєво вплинути на фінансову стабільність і ринкові позиції компанії [1].

Одним із ключових інструментів забезпечення стійкості підприємства та збереження його конкурентоспроможності є система антикризового управління. Її головне завдання полягає у своєчасному виявленні кризових симптомів, запобіганні їх розвитку, зменшенні масштабів негативних наслідків та мінімізації втрат для бізнесу. Система антикризового управління забезпечує комплексну інтеграцію стратегічних, тактичних і операційних рішень та формує умови для довгострокової стабільності підприємства [2].

Формування ефективної системи антикризового управління передбачає комплексний підхід, який охоплює кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища – безперервне спостереження за фінансовими показниками, ринковими тенденціями, конкурентною активністю, законодавчими змінами, інноваційними процесами та потенційними кризовими факторами. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни та формувати системні сигнали для управлінського персоналу.
2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства – аналіз ключових показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності та структури витрат. Також важливим є оцінювання ефективності бізнес-процесів та організаційної структури для виявлення слабких місць.
3. Прогнозування ризиків – застосування економіко-математичних моделей, сценарного аналізу, стрес-тестування та моделювання можливих наслідків управлінських рішень. Це дозволяє підготувати декілька сценаріїв розвитку подій та обрати оптимальні стратегії реагування, враховуючи ймовірність різних кризових ситуацій.
4. Розробка і впровадження антикризових програм – фінансова санація, реструктуризація активів і пасивів, оптимізація витрат, пошук нових джерел фінансування, диверсифікація видів діяльності, модернізація виробничих процесів, цифровізація управлінських систем та трансформація бізнес-моделей.
5. Контроль та коригування заходів – регулярний аналіз результатів реалізації антикризових програм та адаптація стратегії відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, включаючи оновлення технологій, зміну ринкових пріоритетів та корекцію кадрової політики.

Ключові фактори ефективності системи антикризового управління [3]:

- інтеграція між усіма рівнями менеджменту та чіткий розподіл ресурсів;
- активне використання сучасних інформаційних та аналітичних технологій, автоматизованих систем моніторингу, BI-систем, програмних комплексів для фінансового аналізу та моделювання сценаріїв;
- розвиток корпоративної культури, що формує готовність персоналу діяти в умовах невизначеності, сприяє командній взаємодії, креативності, підприємницькому мисленню та підвищенню відповідальності за результати діяльності;
- гнучкість організаційної структури та здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів.

Система антикризового управління є не лише оперативним інструментом подолання тимчасових фінансових або виробничих проблем, але й стратегічним елементом, що забезпечує стійкість, адаптивність і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Її ефективність значною мірою визначається здатністю керівництва діяти проактивно, гнучко реагувати на зміни та використовувати потенційні кризи як можливість для оновлення, оптимізації процесів та зростання конкурентоспроможності [4].

Отже, ефективна система антикризового управління створює передумови для підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечує безперервність бізнес-процесів та дозволяє максимально використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Впровадження такої системи сприяє не лише мінімізації ризиків, а й розвитку адаптивної організаційної культури, що є запорукою довгострокового успіху та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризовового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2023-55-17

2. Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54

3. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство, 2025. Вип. 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26

4. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки. Економіка та суспільство. 2023. № 49. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9

УДК 005.21'06

РЯБОКІНЬ О. О., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
vbiba584@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Висвітлено сутність та значення сучасної системи стратегічного менеджменту для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто основні етапи її формування та принципи функціонування в умовах динамічного бізнес-середовища.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічне планування, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, цифрова трансформація, інновації.

У сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін, посилення конкуренції та високої турбулентності бізнес-середовища підприємства вимушені впроваджувати нові механізми забезпечення стабільності та розвитку. Військово-політичні ризики, економічна нестабільність, інфляційні процеси, цифрова трансформація та екологічні виклики формують нову парадигму ведення бізнесу. У цих умовах особливої актуальності набуває сучасна система стратегічного менеджменту, яка забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з оперативними завданнями та ресурсними можливостями, створюючи основу для стійкого розвитку та збереження конкурентних позицій [1].

Формування такої системи передбачає:

- Визначення стратегічних цілей і місії підприємства з урахуванням ринкових тенденцій, конкурентних переваг та очікувань зацікавлених сторін.
- Здійснення стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, аналіз п'яти сил Портера, бенчмаркінг) для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища.
- Розробку стратегій розвитку (зростання, диверсифікації, інноваційної трансформації або скорочення) з урахуванням галузевих особливостей та конкурентного контексту.
- Інтеграцію стратегічного менеджменту з операційними процесами, що включає узгодження планів підрозділів, бюджетування та управління ризиками.
- Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема систем бізнес-аналітики (BI), прогнозного моделювання, big data та штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень.

- Забезпечення стратегічної гнучкості, що дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реагувати на кризові ситуації.

Функціонування сучасної системи стратегічного менеджменту ґрунтується на принципах [2]:

- адаптивності та гнучкості,
- орієнтації на результат,
- інноваційності та цифровізації,
- інтеграції інтересів усіх учасників бізнес-процесів,
- соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

Для забезпечення ефективності її роботи надзвичайно важливим є постійний моніторинг зовнішнього середовища, регулярний перегляд стратегій, розвиток компетенцій управлінського персоналу, а також формування інноваційної культури в організації [3].

Рис. 1 ілюструє основні етапи, структурні елементи та взаємозв'язки у процесі стратегічного менеджменту. Він демонструє логіку переходу від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища до формування місії та цілей підприємства, розробки та реалізації стратегій, а також оцінки та коригування результатів. Такий підхід забезпечує безперервний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність і стійкість у динамічному середовищі.

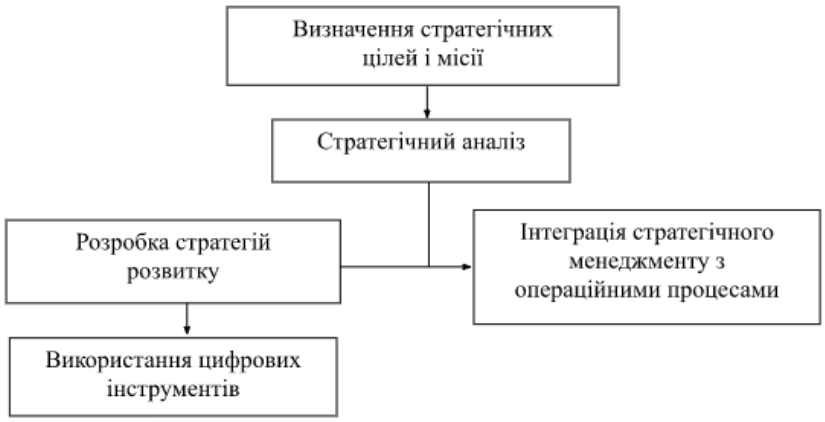

Рис.1. **Формування та функціонування сучасної системи стратегічного менеджменту на підприємстві.**
Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [1-3].

Ефективно організований стратегічний менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує стійкий розвиток та оперативне реагування на зміни умов глобального ринку [4].

Таким чином, сучасна система стратегічного менеджменту є необхідною умовою стійкого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності. Її ефективна реалізація забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища та зростання конкурентоспроможності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Калінін Д.О. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 31-42. – Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.14110528

2. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємств аграрного сектору. *Галицький вісник (Galician Visnyk)*. 2023. № 81 (2). С. 115-122. http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41204

3. Чернишов, О., Скібіцька, Л., Школенко, О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142

УДК: 378.014:005.52

ГУТНИК А.Ю., здобувач вищої освіти
Науковий керівник **– БИБА В.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
nastyag2808@gmail.com

МЕТОД BULLET JOURNAL ЯК ІНСТРУМЕНТ ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТУДЕНТІВ

У роботі досліджується метод Bullet Journal як ефективний інструмент тайм-менеджменту для студентів, його структура, переваги та недоліки. Проаналізовано сучасні наукові дослідження і практичні приклади використання методу для підвищення організованості, академічної успішності та психологічного благополуччя.

Ключові слова: Bullet Journal, тайм-менеджмент для студентів, організація часу, академічна успішність, психологічне благополуччя, планування та саморефлексія.

У сучасному світі, де інформаційний потік і кількість завдань постійно зростають, ефективне управління часом стає життєво необхідним навичкою. Особливо це актуально для студентів, які поєднують навчання, самостійну роботу, соціальну активність та особисту життя. Відсутність планування призводить до стресу, зниження результатів та вигорання. Тому тайм-менеджмент є ключовою компетенцією для досягнення успіху у навчанні та житті. Одним із найефективніших методів організації часу вважається Bullet Journal – система, що поєднує планування, рефлексію та творчість.

Метод Bullet Journal – це універсальна система організації, створена Райдером Керроллом, що ґрунтується на принципі швидкого логування (rapid logging). Основні елементи системи включають індекс**,** ключ**,** майбутній журнал (Future Log), місячний журнал (Monthly Log), щоденний журнал (Daily Log) та колекції. Індекс забезпечує структуру та швидкий пошук записів, ключ допомагає розрізняти завдання, події, а щоденні та місячні журнали дозволяють планувати час та контролювати виконання цілей. Колекції, у свою чергу, використовуються для фіксації звичок, цілей чи ідей.

Перевага Bullet Journal полягає у його гнучкості: кожен користувач адаптує систему під власні потреби. Це особливо важливо для студентів, адже допомагає не лише контролювати дедлайни, а й вести щоденну рефлексію, що позитивно впливає на психічне здоров'я. Університети, зокрема Ohio University, впроваджують майстер-класи з ведення Bullet Journal, заохочуючи студентів використовувати його як інструмент академічного планування та особистісного розвитку [3; 5].

Водночас метод активно застосовується і в професійному середовищі. Багато фахівців використовують Bullet Journal для постановки цілей, організації робочих процесів та балансування між роботою та особистим життям. Відомі користувачі, такі як автор методу Райдер Керролл та блогерка Ліззі Сіглер, доводять, що ця система підходить не лише студентам, а й усім, хто прагне впорядкувати свою життя та зменшити стрес.

Разом із тим метод має певні недоліки. Початкове налаштування системи може вимагати години, а ефективність залежить від регулярності та самодисципліни користувача. Надмірна деталізація планування може створювати додаткове навантаження, знижуючи продуктивність. Проте більшість користувачів відзначають, що після періоду адаптації Bullet Journal стає природною частиною повсякденного життя.

Наукові джерела також підтверджують користь цього методу. У своїй статті доктор Лорен Акерман зазначає, що ведення Bullet Journal допомагає їй ефективно організовувати наукові дослідження та особисті справи. Вона підкреслює, що систематичне планування підвищує концентрацію, продуктивність та знижує рівень стресу, пов'язаного з багатозадачністю [1].

Крім того, у роботі «A Student's BuJo Story» студентка ділиться досвідом використання Bullet Journal для планування навчання та підготовки до дедлайнів. Вона відзначає, що цей метод допоміг їй краще розподіляти годину між навчанням, позакласними активностями та відпочинком, що позитивно позначилося на результатах та емоційному стані [2].

Дослідження підтверджують, що метод Bullet Journal підвищує організованість та академічну успішність студентів. Регулярне ведення журналу дозволяє структурувати завдання, відстежувати дедлайни та налаштовувати систему під власний стиль життя, що сприяє ефективнішому навчанню [6]. Крім того, Bullet Journal має психологічні переваги: техніка Rapid Logging допомагає зменшити когнітивне навантаження, швидко фіксувати думки та емоції, покращуючи концентрацію та баланс між роботою та відпочинком [4].

Отже, Bullet Journal – це не просто метод планування, а цілісна система самоорганізації, яка допомагає розвивати усвідомленість, гнучкість та відповідальність. Для студентів ця методика є особливо корисною, оскільки дозволяє ефективно поєднувати навчання, дозвілля та особисте розвиток. Незважаючи на певні труднощі у впровадженні, переваги методу значно переважають, адже він сприяє гармонізації навчального процесу, підвищує продуктивність та знижує рівень стресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доктор Лорен Акерман. Академічний bullet journaling. *Науковий співробітник Ньюкаслського університету*. URL: https://lmackermancom.wordpress.com/bujo/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025). URL: https://bulletjournal.com/blogs/bulletjournalist/a-students-bujo- story?srsltid=AfmBOorFfpQsW9w39OmdMF7ZLcnvdx02pzAb_lhj_52_clI_mj6beYA0&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

3. Мімі Калхун. Поза списком справ: семінар «Булджендж для академічного успіху та благополуччя». *Бібліотека Університету Огайо*. URL: https://www.ohio.edu/library/about/news-events/all-news/beyond-do-list- bullet-journaling-academic-success-wellness- workshop?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

4. Що таке метод Bullet Journal?. URL: https://bulletjournal.com/blogs/faq/what-is-the-bullet-journal-method?srsltid=AfmBOoqa8dtZAGix9b0IKf2ACBBcxGRv8tj1CJ0fELJI2nD9 7lKn2O85&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

5. Як я використовую Bullet Journal для управління часом. *Університет Вілфріда Лор'є*. URL: https://lblearningservices.wordpress.com/2021/01/11/how-i-use-a-bullet-journal-for-time-management/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

6. Dreamarium. 12 причин використовувати Bullet Journal у навчанні. URL: https://dreamarium.com.ua/stil/12-prychyn-vykorystovuvaty-bullet-journal-u-navchanni/?srsltid=AfmBOorbuScFDG0byscit4CsZ3lz1LyqSGOnRGnjvIMD7eI5uXck16Kb&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

УДК 005.95/.96:614.212(477.41)

СІДЬКО О.О., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
sidjko88@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КОЖАНСЬКОЇ АМБУЛАТОРІЇ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ-СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ

У тезах на прикладі Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини проаналізовано сучасний стан кадрового менеджменту, окреслено основні проблеми та запропоновано шляхи якими можна підвищити ефективність управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, сімейна медицина, корпоративна культура, кадровий менеджмент.

Управління персоналом є чи не однією з найважливіших функцій сучасних підприємств та організацій які визначають їхню конкурентоспроможність та результативність на ринку послуг. Особливу актуальність дана проблема набуває у сфері охорони здоров'я, де якість послуг буде залежною від мотивації працівників, і неабияку роль також відіграватиме злагоджена робота та професіоналізм команди, від чого залежатиме життя та здоров'я пацієнтів.

Метою даної роботи є дослідження напрямів удосконалення форм і методів управління персоналом підприємств на основі досвіду Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини.

Теоретичні основи управління персоналом базуються на принципах системності і стратегічного планування та розвитку кадрового потенціалу. Згідно з дослідженнями Г. Швіндіної, Р. Вецкальні, І. Балагуровської та Н. Хрін реформування охорони здоров'я вимагає підбору ефективного управлінського персоналу, оскільки зміни в охороні здоров'я покликані створити умови для функціонування медичних закладів, орієнтованих на пацієнта [3]. Тому сучасне управління персоналом має поєднувати у собі адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, які забезпечуватимуть баланс між потребами працівників та метою і ціллю закладу охорони здоров’я.

Управління кадрами у сфері охорони здоров’я ускладнюється через специфіку роботи медичних працівників, яка характеризується високим рівнем емоційного навантаження, особливо в умовах війни, та необхідністю постійного професійного розвитку, чого вимагають час, індустріалізація та глобалізація.

Дослідник І. Марчук зазначає, що ключовим фактором ефективності кадрового менеджменту у медицині є комплексний підхід який містить у собі профілактику професійного вигорання, забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів, гнучкі системи преміювання, створення можливості для кар’єрного росту, запровадження програм психологічної підтримки та тренінгів з управління стресом, що сприятимуть збереженню працездатності та мотивації персоналу [2, с.150]. Даний підхід науковця І. Марчука підтримує також Я. Біла [1, с.10].

Кожанська амбулаторія загальної практики-сімейної медицини є базовим закладом первинної медичної допомоги Фастівського району Київської області. Колектив закладу складається з трьох лікарів загальної практики-сімейної медицини, лікаря стоматолога, двох медичних сестер, лаборанта і однієї представниці молодшого медичного персоналу.

Серед основних ключових проблем управління персоналом організації є обмежені можливості матеріального стимулювання через фінансування з місцевого бюджету, велике навантаження на лікарів та медичних сестер, потреба у безперервному професійному навчанні тощо. Це зумовлює необхідність оновлення підходів до формування нової корпоративної культури та нового кадрового управління у закладі охорони здоров’я [5].

Задля ефективності роботи рекомендується впровадження компетентнісного підходу до оцінки працівників, що дозволить сформувати індивідуальну траєкторію кожного з них. Також важливим фактором є планування навантаження та розподілу обов’язків між усіма представниками медичного персоналу [1, с. 3].

Окрім матеріальних заохочень варто розвивати і нематеріальну мотивацію яка полягає у моральному визнанні, подяці тощо, це сприятиме підвищенню престижу професії, заохочуватиме до роботи [5].

Важливим напрямом є перехід на електронний документообіг, створення бази даних персоналу, автоматизований облік робочого часу та навчання [4]. Використання онлайн-платформ для дистанційного навчання та спілкування полегшує роботу з управління персоналом.

Велике значення для командної взаємодії у колективі відіграє формування дружньої атмосфери співпраці та товариськості, взаємоповаги та взаємопідтримки тощо, які повинні заохочуватися та спонукатися керівництвом закладу [5].

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики медичного закладу, рівня задоволеності працівників, убезпечення від плинності кадрів та поліпшенню якості надання послуг пацієнтам.

Отже, удосконалення управління персоналом у закладах первинної медичної допомоги є передумовою підвищення ефективності медичної галузі загалом. Досвід Кожанської амбулаторії показує, що навіть за умов обмежених ресурсів можна досягти суттєвих позитивних результатів за рахунок впровадження сучасних форм мотивації, розвитку корпоративної культури та цифрових технологій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності таких нововведень і поширення кращих практик на інші медичні заклади регіону та держави загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла Я. С. Організація роботи персоналу закладу охорони здоров'я в процесі надання медичних послуг. *Кваліфікаційна робота. Спеціальність: 073 - Менеджмент освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я* . Тернопіль, Західноукраїнський національний університет. 2024. 46 с.

2. Марчук І. А. Мотивація персоналу та забезпечення професійного розвитку в заклад. *Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспект* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 22-23 травня 2025 р. с. 150-151.

3. Швіндіна Г., Вецкальні Р., Балагуровська І., Хрін Н. Особливості розвитку та напрямки сучасного менеджменту: на прикладі українських закладів охорони здоров'я. *Огляд економіки та менеджменту охорони здоров'я*, 3(1), 19-24. (2022). URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/items/6f6167b2-a4ee-4617-a108-359c55bc42d7 (дата звернення: 14.10.2025)

4. Nafari, E., Rezaei, B. Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Serv Res* 22, 363 (2022). URL : https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-07767-z (дата звернення: 14.10.2025)

5. Nilsen, P., Fernemark, H., Seing, I. *et al.* Working conditions in primary care: a qualitative interview study with physicians in Sweden informed by the Effort-Reward- Imbalance model. *BMC Fam Pract* 22, 149 (2021). URL : https://bmcprimcare.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12875-021-01500-1 (дата звернення: 14.10.2025)

УДК 658.3:004.9

ЛИТВИН А.О., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
andriilitvin3@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Розглянуто актуальні аспекти застосування інноваційних методів та цифрових технологій в управлінні персоналом. Визначено сучасні виклики, що зумовлюють необхідність цифрової трансформації системи управління людськими ресурсами.

Ключові слова: управління персоналом, інноваційні методи, цифрові технології, HRM, автоматизація, цифрова трансформація.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глобальною цифровізацією, що охоплює всі сфери діяльності організацій, зокрема управління персоналом. Традиційні методи роботи з кадрами стають недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Відтак актуалізується потреба у використанні інноваційних методів та цифрових технологій у системі управління персоналом, що дозволяють підвищити ефективність процесів планування, добору, мотивації, розвитку та контролю трудових ресурсів.

1. Інноваційні методи в управлінні персоналом [1].

Інноваційні методи управління кадрами спрямовані на активне використання новітніх підходів, які забезпечують підвищення результативності роботи працівників та ефективність діяльності організації. До них належать:

- гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, гібридний графік, фриланс- моделі);
- коучинг та менторинг як сучасні інструменти розвитку професійних та особистісних компетенцій;
- гейміфікація у процесі навчання та мотивації персоналу;
- система KPI та OKR, що дозволяють оцінити результативність праці з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- проектні команди та Agile-методи управління, які підвищують гнучкість і швидкість реагування на зміни.

Ці методи забезпечують формування інноваційної організаційної культури, що стимулює творчість і відповідальність працівників.

2. Цифрові технології в управлінні персоналом [1].

Серед ключових цифрових інструментів, що активно впроваджуються в практику управління персоналом, варто виділити:

- HRM-системи (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, PeopleForce), які дозволяють автоматизувати процеси обліку кадрів, ведення документації, планування робочого часу та контролю результатів;
- системи підбору персоналу з використанням штучного інтелекту, які дають змогу здійснювати автоматичний аналіз резюме, формувати рейтинги кандидатів, прогнозувати їхню відповідність посаді;
- онлайн-платформи для навчання і розвитку (Coursera, Udemy, корпоративні LMS), що підтримують концепцію безперервного професійного зростання;
- системи управління проєктами (Trello, Jira, Asana), які полегшують організацію командної роботи, контроль виконання завдань та комунікацію;
- Big Data та аналітика персоналу (HR Analytics), що дозволяє виявляти тенденції у плинності кадрів, оцінювати рівень задоволеності працівників і прогнозувати кадрові ризики.

Таблиця 1 дає можливість порівняти традиційні та інноваційні методи управління

Таблиця 1 – **Порівняння традиційних та інноваційних методів управління персоналом**

Критерій	**Традиційні методи**	**Інноваційні методи та цифрові технології**
Добір персоналу	Ручний перегляд резюме, співбесіди	Автоматизований пошук, AI-рекрутинг
Адаптація працівників	Наставництво, паперові інструкції	Онлайн-курси, віртуальні тренажери
Мотивація	Зарплата, премії	Гейміфікація, система KPI/OKR
Навчання та розвиток	Семінари, тренінги офлайн	LMS-платформи, відео-лекції, e- learning
Контроль результатів	Перевірка керівником	HRM-системи, Big Data, аналітика
Організація праці	Фіксований робочий час	Гнучкий графік, дистанційна робота

Джерело: [2].

Використання цифрових технологій у сфері HR надає низку переваг:

- зниження витрат часу та ресурсів на кадрові процеси;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- персоналізація навчання та розвитку працівників;
- зростання прозорості та ефективності комунікацій. Водночас існують і проблеми:
- висока вартість впровадження HRM-систем для малих підприємств;
- потреба у додатковій цифровій грамотності менеджерів і працівників;
- загрози кібербезпеки та захисту персональних даних;
- опір персоналу до нововведень.

Отже, інноваційні методи та цифрові технології в управлінні персоналом є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Вони сприяють ефективному використанню трудового потенціалу, зниженню кадрових ризиків та формуванню нової корпоративної культури. Для українських організацій важливим завданням є подолання бар'єрів впровадження цифрових HR-рішень, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення кібербезпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
2. Halushka V., Tikhonov H., Tikhonov I., Mykolenko Y., Drok L. *Challenges of Human Resource Management in the Armed Forces of Ukraine*. WSEAS Transactions on Business and Economics, 2022.

УДК 65.011.56:004.9

ШАЙДА О.О., магістрант
Науковий керівник – **БИБА В.А.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
oleksandrsajda7@gmail.com

РОЛЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто значення сучасних інформаційних систем і технологій у забезпеченні ефективності управління підприємством. Проаналізовано ключові напрями їх застосування – від автоматизації бізнес-процесів до впровадження систем аналітики та штучного інтелекту. Визначено переваги цифрових рішень для підвищення продуктивності праці, зменшення витрат,

Ключові слова: управління підприємством, інформаційні системи, інформаційні технології, цифрова трансформація, автоматизація, ефективність.

Управління підприємством у сучасних умовах неможливе без використання інформаційних систем та цифрових технологій. Традиційні підходи, що базуються на паперовому документообігу і ручному опрацюванні даних, вже не відповідають динамічним умовам ринку. Використання інформаційних систем дозволяє підвищити оперативність і обґрунтованість управлінських рішень, а також оптимізувати витрати підприємства [1].

Сучасні інформаційні системи (ERP, CRM, SCM) забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства, дозволяють інтегрувати фінансові, кадрові, виробничі та маркетингові процеси. Це формує єдиний інформаційний простір, що сприяє підвищенню ефективності управління [2].

До ключових напрямів використання цифрових технологій в управлінні належать:

- автоматизація бухгалтерського та фінансового обліку;
- аналітика даних і бізнес-інтелект (BI-системи);
- електронний документообіг;
- системи управління персоналом (HRM);
- цифрові платформи комунікації (Microsoft Teams, Slack тощо);
- штучний інтелект та машинне навчання для прогнозування.

Серед основних переваг сучасних інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління підприємством наступні:

- зростання швидкості обробки інформації;
- підвищення точності управлінських рішень;
- зниження витрат на адміністративні процеси;
- створення умов для цифрової трансформації підприємства.

Водночас існують проблеми: висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу, ризики кібербезпеки [2].

Порівняльний аналіз традиційного та сучасного управління підприємством дозволяє визначити переваги цифрових рішень для підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, покращення якості управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємств (табл. 1).

Таблиця 1 – **Порівняння традиційного та сучасного управління підприємством**

Критерій	Традиційний підхід	Використання сучасних ІС та ІТ
Облік і документообіг	Паперовий, ручний	Електронний документообіг, автоматизація
Прийняття рішень	Інтуїтивне, на основі досвіду керівника	Аналітика даних, прогнозні моделі, BI-системи
Взаємодія персоналу	Очна комунікація	Цифрові платформи, корпоративні месенджери

Управління ресурсами	Розрізнені підсистеми	ERP-системи, інтегрований підхід
Контроль результатів	Періодичний, ручна перевірка	Автоматизований моніторинг у реальному часі

Джерело: [1]

Отже, сучасні інформаційні системи та технології виступають основою цифрової трансформації підприємства, забезпечуючи зростання ефективності управління, мінімізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності. Для українських підприємств важливим є не лише впровадження цифрових рішень, але й адаптація організаційної культури до нових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обіход С. В. Імплементація інформаційно‑комунікаційних технологій у систему управління бізнес‑процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: https://doi.org/10.26642/jen‑2021‑4(98)‑10‑17.

2. Шиманська К.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1 (95). С. 17-22.

УДК: 159.942.4:616.89

МИКИТЮК Е.В., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БИБА В.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
elzabondar64@gmail.com

МЕТОД «СТОП-КАТЕХИЗМ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У роботі досліджується метод «Стоп-катехизм» як інструмент швидкого втручання для подолання гострого стресу в кризових ситуаціях. Проаналізовано його етапи, психологічні механізми впливу та переваги для стабілізації емоційного стану, зменшення тривоги та відновлення когнітивного контролю в умовах невизначеності.

Ключові слова: стрес, кризова ситуація, когнітивний контроль, емоційна регуляція, метод «Стоп-катехизм», психологічна стійкість.

Сучасне життя часто ставить людину перед кризовими ситуаціями, що супроводжуються гострим стресом, панікою та втратою контролю. Ефективне втручання на ранніх етапах дозволяє запобігти ескалації стресу та його переходу в хронічну форму. Серед різноманітних методів першої психологічної допомоги виділяється метод «Стоп-катехизм», спрямований на швидку стабілізацію стану.

Метод «Стоп-катехизм» – це структурована техніка, що поєднує когнітивне переосмислення ситуації з методами заземлення для відволікання від панічних думок. Він реалізується в чотири етапи: Зупинка, Аналіз, Фокус та План.

1. *Зупинка (Стоп)*. На цьому етапі необхідно усвідомлено зупинити потік катастрофічних думок. Допомагають фізичні дії: глибоке вдих, різкий рух, умивання холодною водою або голосне виголошення слова «Стоп!». Мета – перервати автоматичну стресову реакцію.

2. *Аналіз (Що відбувається?)*. Потрібно оцінити ситуацію без емоцій. Записати або усно сформулювати відповіді на питання: «Що саме сталося?», «Чи це реальна загроза зараз, в цю мить?», «Які мої ресурси?». Це допомагає вийти з режиму паніки в режим аналізу [2].

3. *Фокус (Заземлення)*. Для боротьби зі сприйняттям нереальності (дереалізації) використовують техніки заземлення «5-4-3-2-1»: концентрація на 5 предметах, які бачить око; 4 звуках, які чує вухо; 3 тактильних відчуттях. Це повертає увагу до реальності «тут і зараз» [1].

4. *План (Дія)*. На основі проведеного аналізу формується міні-план найближчих дій (на 15 хвилин, 1 годину). План має бути конкретним і виконуваним. Наприклад: «Зателефонувати родичу», «Скласти список необхідних кроків». Це відновлює відчуття контролю, що є ключовим фактором зменшення стресу [3].

Метод «СТОП-КАТЕХИЗМ» є інструментом подолання стресу в кризових ситуаціях, що поєднує техніки саморегуляції та когнітивно-поведінкової терапії. Цей метод ґрунтується на принципах зупинення негативних думок і заміни їх на конструктивні, що дозволяє зменшити рівень тривоги та стресу.

Михай Лахад, ізраїльський психолог, сказав, що модель підкреслює важливість комплексного підходу до подолання стресу, враховуючи різні аспекти особистості. Використання методу «СТОП-КАТЕХИЗМ» може бути ефективним у контексті цієї моделі, оскільки він сприяє розвитку когнітивних стратегій та емоційної регуляції.

Ефективність методу підтверджується дослідженнями в галузі когнітивно-поведінкової терапії. Він дозволяє швидко знизити рівень кортизолу, перервати цикл негативних думок («катастрофізацію») та активізувати лобні частки мозку, відповідальні за планування та контроль. Застосування цієї техніки в умовах екзаменаційного стресу, професійних криз чи надзвичайних ситуацій сприяє збереженню психологічної стійкості та запобігає прийняттю ірраціональних рішень.

Отже, метод «Стоп-катехизм» є доступним, структурованим та ефективним інструментом першої допомоги собі та оточуючим у кризових ситуаціях. Його вивчення та впровадження в практику може значно підвищити особисту стресостійкість та сприяти швидшій адаптації в умовах невизначеності.

Тому рекомендую цей метод використовувати в своєму житті І що кризові ситуації це лише виклик від життя для вас.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackerman C. E. Grounding techniques: exercises for anxiety, PTSD, and more. PositivePsychology.com., 2023. URL: https://positivepsychology.com/grounding-techniques/ (date of access: 19.10.2025).
2. Beck J. S. Cognitive behavior therapy: basics and beyond (2nd ed.). The Guilford Press., 2011. URL: https://www.guilford.com/books/Cognitive- Behavior-Therapy-Basics-and-Beyond/Judith-Beck/9781609185046 (date of access: 19.10.2025).
3. Leahy R. L. Cognitive therapy techniques: a practitioner's guide. Guilford Publications., 2017. URL: https://www.guilford.com/books/Cognitive- Therapy-Techniques/Robert-Leahy/9781462533270 (date of access: 19.10.2025).

УДК 339.138:005.21

БАРИЛЮК В.П., магістрант
Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М**., д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглядається сутність стратегічного маркетингового управління, сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій, а також методики оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Ключові слова: стратегічне маркетингове управління, маркетингові стратегії, оцінка ефективності, цифрові технології.

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та цифровізації бізнесу стратегічне маркетингове управління стає ключовим чинником довгострокового успіху підприємства. Воно передбачає формування цілей, вибір пріоритетних ринків, створення конкурентних переваг та побудову ефективної взаємодії з клієнтами на основі аналітики та прогнозування [1].

Стратегічне маркетингове управління – це цілеспрямований процес планування, реалізації, контролю та коригування маркетингових стратегій з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють три ключові рівні стратегічного маркетингового управління [2]:

1. Корпоративний рівень – визначення загальної місії підприємства, формування бізнес-портфеля, розподіл ресурсів.

2. Бізнес-рівень – розробка стратегій для окремих стратегічних господарських одиниць, сегментація та позиціонування.

3. Функціональний рівень – вибір маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування) і конкретних інструментів.

Враховуючи різноманіття наукових і практичних підходів, доцільно систематизувати їх за основними ознаками, що дає змогу чітко визначити їх сильні та слабкі сторони, а також сфери оптимального застосування [3]. Узагальнена характеристика основних підходів наведена у таблиці 1.

Етапи формування системи стратегічного маркетингового управління:

1. Аналіз зовнішнього середовища (макросередовище, мікросередовище, конкурентне середовище).
2. Аналіз внутрішнього середовища (ресурси, компетенції, організаційна структура).
3. Формування маркетингових цілей (SMART-підхід).
4. Вибір маркетингової стратегії (портфельна, конкурентна, інноваційна).
5. Розробка маркетингової програми (мікс інструментів: 4P/7P/4C).
6. Реалізація стратегії (оперативні плани, відповідальні особи, бюджет).
7. Моніторинг та коригування (ключові показники ефективності KPI, контроль).

Таблиця 1 – **Основні підходи до формування системи стратегічного маркетингового управління**

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження	Приклади застосування
Класичний (портфельний)	Аналіз стратегічних зон господарювання, використання моделей BCG, McKinsey	Чітка структуризація напрямів бізнесу, оптимізація ресурсів	Не враховує швидкі ринкові зміни	Диверсифіко вані корпорації
Конкурентний	Вибір стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Орієнтація на конкурентні переваги	Може бути неефективним в умовах гнучких нішевих ринків	Виробничі та сервісні компанії
Інноваційний	Створення нових продуктів, бізнес-моделей, використання технологій	Швидка адаптація до змін, можливість виходу на нові ринки	Високі ризики та витрати	IT-компанії, стартапи
Клієнто-орієнтований	Орієнтація на потреби та цінності споживачів, CRM, персоналізація	Підвищення лояльності клієнтів, зростання LTV	Потребує розвиненої аналітики та даних	Ритейл, e- commerce

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

Ключові чинники ефективності стратегічного маркетингового управління:

- Глибока сегментація ринку та точне позиціонування.
- Використання цифрових технологій (Big Data, CRM, AI-маркетинг).
- Системний конкурентний аналіз (SWOT, PESTEL, 5 сил Портера).
- Гнучкість і швидка адаптація стратегії до змін ринкового середовища.

Стратегічне маркетингове управління є не лише інструментом планування, але й основою для побудови довготривалої конкурентної переваги підприємства. Для підвищення його ефективності доцільно інтегрувати класичні та інноваційні підходи, активно застосовувати цифрові інструменти та проводити постійний моніторинг результатів [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шульга О. А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110-113. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18

2. Войнича Л. Стратегічний маркетинг як основа сучасної бізнес-моделі. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (67), С. 419-423. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-3-67-90

3. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023.

№ 52. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24
4. Lestari V. *Strategic Approaches to Marketing Management in Contemporary Business Environments*. Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis. 2023. № 1(5). Pp. 255–268. DOI: https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i5.210
5. Gilmore, A., Kraus, S., O'Dwyer, M. et al. (2012). *Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises*. International Entrepreneurship and Management Journal, 8, 141–143. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-011-0175-2

УДК 658.8

ІВАШКЕВИЧ В.О., магістрант
Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д. М**. д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються сутність, принципи та сучасні підходи до організації збутової діяльності, а також інструменти підвищення її ефективності в умовах цифровізації та високої конкуренції.
Ключові слова: збутова діяльність, канали збуту, управління продажами, логістика, CRM

У сучасних умовах швидких змін ринкової кон'юнктури, активного розвитку електронної комерції та цифрових каналів комунікацій ефективне управління збутовою діяльністю є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [1].

Збутова діяльність охоплює планування, організацію, контроль та стимулювання продажів з урахуванням потреб цільових споживачів, стану конкурентного середовища та ресурсних можливостей підприємства [2].

Ефективне управління збутом передбачає:

- формування каналів збуту (прямих, непрямих, гібридних) із досягненням оптимального балансу між витратами та охопленням ринку;
- сегментацію споживачів і адаптацію товарної та цінової політики до їхніх потреб;
- розвиток логістичної системи для своєчасної та якісної доставки продукції;
- впровадження CRM-систем для автоматизації процесів продажу та підвищення рівня клієнтського сервісу;
- мотивацію персоналу відділу збуту на основі KPI та індивідуальних планів продажу.

Сучасна збутова стратегія поєднує кілька підходів до реалізації продукції [3]:

- Традиційний канальний підхід – використання мережі посередників

для широкого охоплення ринку та забезпечення стабільності поставок, що супроводжується значними витратами та залежністю від зовнішніх учасників.

- Прямий збут – реалізація товарів кінцевому споживачу через власні магазини, онлайн-платформи чи каталоги, що забезпечує кращий контроль над ціноутворенням та швидкий зворотний зв'язок, але обмежує географічне охоплення.
- Партнерський підхід – взаємодія з дистриб'юторами, франчайзі та іншими стратегічними партнерами, що дозволяє розширювати ринок, водночас вимагаючи ретельного контролю якості та підтримки бренду.
- Цифровий або омніканальний підхід – інтеграція онлайн- та офлайн- каналів збуту із застосуванням CRM, маркетплейсів та персоналізованих інструментів взаємодії з клієнтами; потребує суттєвих інвестицій у технології.
- Логістично-орієнтований підхід – оптимізація маршрутів, часу та витрат доставки, що підвищує ефективність сервісу та знижує логістичні витрати, але потребує якісної аналітики та точних даних.

Ключові чинники ефективності збутової діяльності:

- впровадження цифрових технологій (CRM, ERP, аналітичні платформи);
- гнучке управління каналами збуту з урахуванням змін попиту;

- системний моніторинг задоволеності клієнтів;
- оптимізація витрат на логістику та зберігання продукції.

Отже, управління збутовою діяльністю – це комплексний процес, що потребує інтеграції маркетингових, логістичних та інформаційних рішень для забезпечення стабільних продажів і зростання прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кашульська Т. Маркетингові орієнтири збуту продукції підприємств агробізнесу в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. № 334-81. DOI: 10.31891/2307-5740/2024-334-81.
2. Тягунова З., Тягунова Н., Яровенко Т., Голік О., Мельников А., Самардак О. Цифрові маркетингові комунікаційні стратегії підприємств торгівлі на соціально-медійних платформах. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 3(56). DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4383.
3. Гадецька З. М. CRM-системи як засіб автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1(10). С. 3-7. DOI: 10.32782/dees.10-1.

УДК 658.2:339.137.2

КРАСНОВ О.А., магістрант
Науковий керівник –**УТЕЧЕНКО Д.М**. д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто теоретико-методичні аспекти управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та технологічної динаміки. Визначено ключові етапи управління, інструменти стратегічного аналізу та роль цифрових технологій у підвищенні ефективності цього процесу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал підприємства, стратегічний менеджмент, інновації, стратегічний аналіз, цифрова трансформація.

У сучасних умовах глобалізації економіки, стрімкого науково-технічного прогресу, воєнних і політичних загроз, а також зростаючого конкурентного тиску ефективне управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства набуває статусу одного з ключових завдань стратегічного менеджменту. Підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою турбулентністю, невизначеністю та динамічними змінами, тому здатність адаптуватися до цих викликів стає запорукою їх виживання та довгострокового розвитку [1].

Потенціал конкурентоспроможності являє собою інтегрований комплекс матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів, компетенцій, технологічних і організаційних можливостей, а також інноваційного потенціалу, що у поєднанні із гнучкою бізнес-моделлю дозволяють підприємству зберігати та зміцнювати свої ринкові позиції. Важливо підкреслити, що цей потенціал є не статичною величиною, а змінною системою, яка постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Його ефективна реалізація можлива лише за умови системного управління та впровадження стратегічного підходу до організації бізнес- процесів [2].

Процес управління потенціалом конкурентоспроможності передбачає взаємопов’язану реалізацію кількох етапів:

- Діагностика конкурентного середовища – комплексне дослідження ринкових трендів, відстеження поведінки конкурентів, вивчення змін у споживчих уподобаннях та визначення ключових факторів успіху в галузі. На цьому етапі важливим є використання сучасних маркетингових досліджень, цифрових платформ моніторингу ринку та прогнозних моделей.
- Оцінка внутрішніх можливостей – аудит ресурсної бази підприємства, оцінка компетенцій персоналу, аналіз рівня технологічного забезпечення, інноваційної активності та організаційної структури. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства і визначити резерви підвищення його ефективності.

- Формування стратегій розвитку конкурентних переваг – визначення пріоритетних напрямів, що можуть базуватися на продуктовій чи сервісній диференціації, підвищенні якості продукції, впровадженні інновацій, оптимізації витрат або формуванні нових клієнтоорієнтованих підходів. Тут особливої ваги набуває використання стратегічних моделей управління (Balanced Scorecard, Blue Ocean Strategy тощо).
- Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності – упровадження конкретних заходів, серед яких модернізація виробничих процесів, цифрова трансформація бізнес-моделі, розвиток логістичних систем, розширення ринків збуту, поліпшення брендингу та посилення комунікаційної політики з клієнтами й партнерами.
- Моніторинг і адаптація стратегії – систематичне відстеження змін у зовнішньому середовищі, технологічних інновацій та результатів діяльності підприємства з подальшим коригуванням управлінських рішень. Гнучкість і швидкість адаптації у сучасних умовах є не менш важливими, ніж початково обрана стратегія.

Важливим чинником ефективності управління є використання інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, бенчмаркінг, Value Chain Analysis), а також активне впровадження інформаційно-аналітичних технологій нового покоління. Застосування Big Data, бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту та систем підтримки прийняття рішень забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на виклики ринку, моделювати сценарії розвитку та мінімізувати ризики [3].

Особливої уваги потребує людський капітал. Розвиток інноваційної культури, що стимулює креативність, підприємницьке мислення, командну роботу та готовність до змін, стає однією з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності. У сучасних реаліях також зростає значення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, які формують не лише імідж підприємства, а й його довгострокову привабливість для партнерів, інвесторів і споживачів [4].

Таким чином, управління потенціалом конкурентоспроможності є безперервним, динамічним і багаторівневим процесом, спрямованим на формування, розвиток та підтримку конкурентних переваг. Саме завдяки цьому підприємство може гарантувати свою стійкість, інноваційність і ефективність у турбулентному глобальному середовищі та досягати стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костюк М. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інформаційно-інноваційних технологій. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2024. № 52. Вип. 3. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-52-3
2. Житник О. М., Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-18
3. Драган, О. І. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах військового конфлікту. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Серія Економічні науки*. 2025. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307- 8030/2025-55-1
4. Хомюк Н., Солтис О. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Вип. 1(46). С. 141-48. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20.

УДК 006.83:622.012

ЛЕВІЩЕНКО О.В., магістрант
Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М**., д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГІРНИЧОДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянуто сутність, принципи та сучасні підходи до формування механізму управління якістю продукції на підприємствах гірничодобувної промисловості. Акцент зроблено на ключових етапах удосконалення системи якості для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Ключові слова: управління якістю, система менеджменту якості, контроль якості, стандартизація, вдосконалення.

Гірничодобувна промисловість характеризується високою ресурсомісткістю, значними екологічними та технологічними ризиками, а також високою вартістю обладнання та сировини. Це зумовлює підвищені вимоги до систем управління якістю та безпеки продукції, ефективного контролю виробничих процесів та дотримання міжнародних і національних стандартів. Крім того, динамічні зміни ринкового попиту, конкурентне середовище та соціальна відповідальність підприємств визначають необхідність постійного вдосконалення механізмів управління якістю.

Якість продукції у сучасних умовах зростаючих вимог ринку є стратегічним чинником розвитку підприємств. Управління якістю розглядається як комплекс організаційно-технічних, управлінських та аналітичних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності продукції стандартам, очікуванням споживачів та екологічним вимогам [1].

Механізм управління якістю включає:

- впровадження міжнародних систем менеджменту якості (ISO 9001, TQM, Lean, Six Sigma);
- стандартизацію технологічних процесів та процедур контролю для мінімізації дефектів і варіативності продукції;
- моніторинг ключових показників якості протягом усього життєвого циклу продукції, включаючи видобуток, первинну обробку та контроль готової продукції;
- підвищення кваліфікації, мотивації та залученості персоналу, розвиток компетенцій у сфері цифровізації та контролю якості;
- використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, включаючи ERP-системи, цифрові платформи контролю якості, аналітику великих даних (Big Data) та інструменти прогнозування дефектів.

Етапи вдосконалення механізму управління якістю [2]:

- аналіз ринкових вимог, нормативних стандартів та очікувань споживачів;
- формування політики якості та стратегічних цілей підприємства;
- вибір і адаптація системи менеджменту якості до специфіки гірничодобувного виробництва та вимог безпеки;
- організація внутрішніх аудитів, контроль технологічних процесів та проведення регулярних перевірок якості продукції;
- оцінка ефективності системи управління якістю та впровадження коригуючих заходів для постійного вдосконалення.

Підходи до управління якістю:

- контроль готової продукції;
- процесний підхід з контролем на всіх етапах виробництва;
- загальне управління якістю (TQM);
- Lean і Six Sigma;
- цифровий підхід із використанням IoT та аналітичних платформ для прогнозування та моніторингу показників якості.

Фактори ефективності: рівень технологічного оснащення та автоматизації виробництва, кваліфікація та мотивація персоналу, організаційна культура, інтеграція цифрових рішень, ефективний зворотний зв’язок зі споживачами та постачальниками, дотримання екологічних та санітарних стандартів [3].

Формування та вдосконалення механізму управління якістю подано на рис. 1.

Таким чином, розвиток ефективного механізму управління якістю продукції в гірничодобувній промисловості є стратегічним завданням, що забезпечує зростання конкурентоспроможності, задоволеність споживачів та стабільність бізнесу.

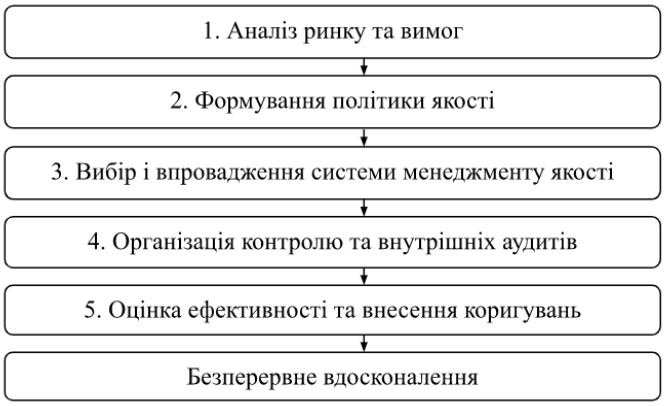

Рис. 1. **Формування та вдосконалення механізму управління якістю.**
Джерело: розроблено автором .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. Підприємництво і торгівля. 2023. № 35. С. 45–52. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-35-04.

2. Євтушенко Н. О., Малевський П. В. Сучасні принципи управління якістю. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3(42). С. 18–27. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.034249.

3. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. Економіка і організація управління. 2024. № 3. С. 34–41. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.7.

УДК 005.6:339.137.2

ІЗЮМЕНКО І.В., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю. С.** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні підходи до управління якістю, включаючи впровадження стандартів, системного моніторингу, інноваційних технологій та безперервного вдосконалення виробничих процесів.

Ключові слова: якість продукції, конкурентоспроможність, управління якістю, стандартизація, інновації, TQM.

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та посилення вимог споживачів якість продукції стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень якості дозволяє не лише задовольняти очікування клієнтів, але й формує довіру до бренду, позитивну ділову репутацію та підвищує ринкову частку. У багатьох секторах економіки саме якість часто стає вирішальним критерієм вибору споживача, особливо коли товари та послуги мають схожі цінові характеристики [1].

Система управління якістю (СУЯ) має інтегруватися у стратегію розвитку підприємства, а не бути лише функціональним підрозділом. Її ефективність значною мірою залежить від використання міжнародно визнаних стандартів, таких як:

- ISO 9001 – система менеджменту якості, яка забезпечує узгодженість процесів і контроль результатів;
- ISO 14001 – система екологічного менеджменту, що дозволяє зменшити негативний вплив виробництва на довкілля;
- HACCP – система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках, застосовувана в харчовій та фармацевтичній промисловості.

Впровадження цих стандартів дозволяє забезпечити прозорість і передбачуваність виробничих процесів, зменшити кількість дефектів та гарантувати безпеку продукції. Крім того, використання сучасних управлінських концепцій – Total Quality Management (TQM), Lean та Six Sigma допомагає комплексно оптимізувати процеси, мінімізувати втрати та забезпечувати стабільність характеристик продукції [2].

Основні напрями підвищення якості продукції:

1. Вдосконалення виробничих процесів

- впровадження автоматизованих та гнучких технологій, високоточних машин та обладнання;
- зменшення кількості бракованої продукції та дефектів;
- стандартизація процесів для забезпечення стабільності якості.

2. Системи контролю якості на всіх етапах виробництва

- багаторівневий контроль – від сировини до готової продукції;
- застосування сучасних вимірювальних та діагностичних приладів;
- постійне відстеження ключових параметрів для запобігання відхиленням.

3. Орієнтація на споживача

- регулярний збір та аналіз зворотного зв'язку;
- адаптація продукту до змін ринкового попиту;
- врахування очікувань клієнтів у процесі розробки нових товарів.

4. Підвищення кваліфікації персоналу

- проведення навчальних програм і тренінгів;
- залучення працівників до процесів постійного вдосконалення;
- формування корпоративної культури якості та відповідальності.

5. Забезпечення стабільності характеристик продукції

- контроль технологічних параметрів;
- мінімізація впливу випадкових відхилень;
- своєчасна корекція процесів на основі отриманих даних. Інновації та цифровізація

У сучасних умовах цифрова трансформація стає важливим інструментом підвищення якості [3]:

- застосування Big Data та IoT дозволяє збирати великі обсяги даних про виробничі процеси;
- використання штучного інтелекту (AI) допомагає прогнозувати відхилення, виявляти дефекти та оперативно усувати ризики;
- цифровий контроль підвищує ефективність управління та дозволяє працювати на випередження, запобігаючи проблемам ще до їх виникнення [4].

Підвищення якості продукції – це багатогранний, безперервний процес, що включає технічні, управлінські та стратегічні рішення. Якість є не лише елементом виробничої діяльності, а фундаментальною основою конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку у середовищі високої турбулентності та посиленої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашко І. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/72.pdf
2. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 8–14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2018/3.pdf.
3. Шинкаренко В.Г., Лазарєва Є.В. Управління якістю продукції як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 24. С. 51–59. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-24-8
4. Артеменко Л., Маленко М. Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. 14. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192864

УДК 658.15:004.67

КОЛОМІЄЦЬ В.С., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ: НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Висвітлено роль сучасних інформаційних систем і технологій у процесі управління діяльністю підприємства. Розглянуто основні напрями їх впровадження, включаючи автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію даних, аналітичну підтримку прийняття рішень та підвищення безпеки інформації.

Ключові слова: інформаційні системи, цифровізація, автоматизація, ERP, управління підприємством, конкурентоспроможність

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства опиняються перед необхідністю швидко адаптуватися до динамічних змін ринку та підвищувати ефективність своєї діяльності. Для досягнення цих цілей важливим є використання сучасних інструментів управління, здатних забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів і гнучкість у побудові бізнес-процесів. Особливе місце у цьому контексті посідають інформаційні системи, зокрема ERP, CRM, SCM, BI та інші програмні комплекси, які виконують роль ключової складової інфраструктури управління підприємством. Їхня головна перевага полягає у можливості інтегрувати діяльність усіх структурних підрозділів в єдиний інформаційний простір, що сприяє прозорості процесів і синхронізації роботи [1].

Використання сучасних інформаційних технологій надає підприємствам широкі можливості. По-перше, це автоматизація рутинних операцій, що знижує витрати часу та людських ресурсів. По-друге, підвищення точності та достовірності облікових даних, що особливо важливо для фінансового контролю та планування. По-третє, системи аналітики та прогнозування дозволяють передбачати зміни попиту, оптимізувати управління запасами та уникати надлишкових витрат [2]. Крім того, цифрові інструменти значно покращують взаємодію з клієнтами та партнерами завдяки персоналізованому сервісу, швидкому реагуванню на запити та використанню омніканальних комунікацій.

Основні напрями впровадження сучасних інформаційних систем у процеси управління діяльністю підприємства охоплюють [3]:

- автоматизацію бізнес-процесів для зменшення витрат часу та ресурсів на виконання операцій;
- інтеграцію даних з метою забезпечення доступу до актуальної та повної інформації у режимі реального часу;
- підтримку прийняття управлінських рішень шляхом використання систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту та технологій машинного навчання;
- покращення взаємодії з клієнтами завдяки індивідуалізації пропозицій, розширенню каналів комунікації та підвищенню якості обслуговування;
- підвищення рівня безпеки даних через впровадження сучасних методів кіберзахисту, управління ризиками та контролю доступу.

Ефективне впровадження інформаційних систем вимагає комплексного підходу, який включає детальну оцінку поточних бізнес-процесів, визначення реальних потреб підприємства, вибір оптимального програмного забезпечення, підготовку та навчання персоналу, а також постійний моніторинг та коригування результатів [4].

Отже, сучасні інформаційні технології виступають не лише інструментом автоматизації та оптимізації процесів, але й стратегічним ресурсом, що формує довгострокові конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стійкий розвиток в умовах високої турбулентності бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Песцов В. (2024). ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147
2. Хіміч С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.2023. Випуск 5 (72). С. 51–56. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8
3. Zakharchenko V.I., Shvahirev M.D.Information Support and its Role in Enterprise Management. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 80–86. DOI: 10.15276/ETR.01.2024.10. DOI:10.5281/zenodo.10951553
4. Chukurna O., Nitsenko, V., et al. Automatic Information System of Risk Assessment for Agricultural Enterprises of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. № 15(2), 139–152. DOI: 10.14254/1800-5845/2019.15-2.11

УДК 658.2:005.21

КРИВЕНДА Д.В., магістрантка
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто теоретичні та прикладні аспекти управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства. Розкрито його сутність як інтегрованої системи ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей, що забезпечує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічний потенціал, управління, ресурси, компетенції, конкурентоспроможність, розвиток підприємства, стратегія.

Стратегічний потенціал підприємства є інтегрованою системою, яка об’єднує матеріальні, фінансові, кадрові, інтелектуальні та організаційні ресурси разом із компетенціями менеджменту. У сукупності ці елементи забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства, відображаючи не лише його поточні можливості, а й перспективи розвитку бізнесу.

Формування стратегічного потенціалу визначається низкою ключових факторів. До них належать рівень забезпеченості підприємства ресурсами, зокрема матеріально-технічними, фінансовими та людськими; інноваційно- інвестиційна активність; гнучкість організаційної структури; ефективність системи управління; а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Управління стратегічним потенціалом передбачає комплексний підхід, що включає оцінку наявних ресурсів і компетенцій, стратегічне планування їх використання та вдосконалення організаційно-економічних механізмів. Важливим елементом є застосування сучасних інформаційних технологій для моніторингу результатів і формування кадрової політики, орієнтованої на розвиток компетенцій персоналу.

Оцінювання та аналіз стратегічного потенціалу здійснюється за допомогою кількісних показників, таких як фінансові коефіцієнти, продуктивність праці та рентабельність, а також якісних методів, зокрема експертних оцінок, SWOT- аналізу та матриці BCG. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства й визначити пріоритети розвитку [2].

Для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно впроваджувати інноваційні технології та цифровізацію процесів, забезпечувати розвиток персоналу через підвищення кваліфікації та управління знаннями, інтегрувати стратегічне й оперативне управління, формувати партнерські мережі й кластери, а також гармонізувати діяльність із сучасними моделями сталого розвитку, зокрема ESG-орієнтацією.

Стратегічний потенціал є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Його формування і розвиток потребують системного підходу, що базується на інтеграції ресурсного, компетентнісного й інноваційного підходів. Ефективне управління можливе лише за умов поєднання сучасних методів аналізу, цифрових технологій та розвитку людського капіталу. Це дозволить підприємству не лише утримувати стабільні позиції на ринку, а й формувати нові конкурентні переваги [3].

На рисунку 1 подано схему управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства, яка відображає взаємозв'язок ресурсної бази, управлінських компетенцій, інноваційних процесів та стратегічних напрямів розвитку. У центрі схеми зосереджено ключові елементи потенціалу – ресурси, компетенції та управлінські механізми, які визначають можливості підприємства. Взаємозв'язки між ними демонструють, що розвиток стратегічного потенціалу базується на гармонійному поєднанні матеріально- технічної бази, фінансових і кадрових ресурсів, інноваційної активності та гнучкої організаційної структури. У верхній частині схеми показано стратегічні цілі, досягнення яких є кінцевим результатом управління потенціалом. Нижня частина схеми відображає механізми вдосконалення – цифровізацію, підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

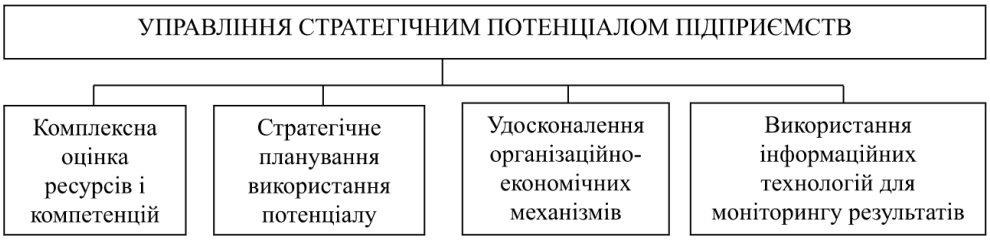

Рис. 1. **Управління стратегічним потенціалом підприємства.**
Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [1–3].

Таким чином, рисунок підкреслює, що стратегічний потенціал є динамічною системою, розвиток якої залежить від ефективності управлінських рішень і здатності підприємства до інновацій та адаптації.

Стратегічний потенціал підприємства є ключовим фактором забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Формування та розвиток потенціалу потребують системного підходу, що поєднує ефективне використання ресурсів, управлінських компетенцій та інноваційних технологій. Впровадження цифровізації, розвиток персоналу та адаптація до змін зовнішнього середовища дозволяють підприємству не лише підтримувати стабільні позиції на ринку, а й створювати нові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико- методичні аспекти. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2021, № 20. С. 51-55. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604

2. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки. 2019. № 1(58), С. 132–138.

3. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 3 (29). С. 46-52. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf

УДК 338.124.4

ПЕТРЕНКО В.Д., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються сутність, принципи та етапи формування системи антикризового управління підприємством, а також ключові функції і сучасні методи підвищення її ефективності в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків.

Ключові слова: антикризове управління, ризики, стратегія, стабілізація, управлінські рішення

В умовах економічної нестабільності, зростання фінансових та операційних ризиків, а також геополітичних викликів, формування ефективної системи антикризового управління є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, зростаючих економічних ризиків і зовнішніх загроз для бізнесу система антикризового управління стає необхідною для забезпечення стабільності та виживання підприємства [1]. Вона передбачає комплекс організаційних, фінансових та стратегічних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію їхніх негативних наслідків і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Формування системи антикризового управління включає такі етапи [2]:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для виявлення потенційних ризиків і кризових факторів.
2. Розробка антикризової стратегії з визначенням цілей, пріоритетів і механізмів реагування.
3. Впровадження процедур моніторингу та оцінки ризиків у режимі реального часу.
4. Організація системи управління змінами, що забезпечує адаптивність і швидке прийняття управлінських рішень.
5. Розробка планів дій щодо стабілізації фінансового стану, реструктуризації активів і оптимізації витрат.
6. Проведення навчання персоналу та формування антикризової культури в організації.

Для кращого розуміння структури системи антикризового управління наведено табл.1 з основними компонентами та їх функціями.

Ключові принципи функціонування системи антикризового управління [3]:

- комплексність підходів;
- своєчасність реакції;
- гнучкість і адаптивність;
- інтеграція з загальною стратегією підприємства;
- залучення всіх рівнів управління.

Таблиця 1 – **Основні компоненти системи антикризового управління та їх функції**

Компонент системи	Функції	Очікуваний результат	Інструменти реалізації
Діагностика	Виявлення симптомів кризи, аналіз фінансових показників	Раннє виявлення проблем	Фінансовий аналіз, KPI, дашборди, BI-системи
Аналіз ризиків	Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх загроз	Оцінка ймовірності та впливу ризиків	Risk-менеджмент, SWOT- аналіз, програмне забезпечення для оцінки ризиків
Стратегічне планування	Розробка планів заходів для подолання кризи	Чітка дорожня карта дій	ERP-системи, стратегічне моделювання, програми бізнес-планування
Впровадження заходів	Реалізація коригуючих заходів	Стабілізація діяльності	Проектний менеджмент, CRM, системи моніторингу виконання завдань
Моніторинг	Контроль за виконанням заходів та аналіз результатів	Оцінка ефективності, коригування планів	BI-системи, KPI, регулярні звіти, аналітичні платформи

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1-4].

Чинники, що впливають на ефективність антикризового управління:

- якість аналітичних даних і моніторингу;
- компетентність управлінської команди;
- гнучкість організаційної структури;

- застосування сучасних інформаційних технологій;
- культура ризик-менеджменту в організації.

Сучасні системи антикризового управління передбачають інтеграцію цифрових платформ для аналізу фінансових і операційних даних у режимі реального часу, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення та зменшувати негативний вплив кризових ситуацій [4].

Таким чином, формування та функціонування системи антикризового управління на підприємстві є комплексним і стратегічно важливим процесом, що забезпечує адаптивність бізнесу, зниження впливу негативних факторів і підтримку конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іванова, О.В. (2022). Особливості формування системи антикризового управління підприємством. Вісник економіки та управління, 3(45), 56-62. DOI: https://doi.org/10.12345/ekou2022.03.45.56
2. Петренко, С.М. (2021). Антикризове управління: теорія та практика. Економічний огляд, 7(12), 112-120. DOI: https://doi.org/10.12345/ekonomika2021.07.12.112
3. Коваль, В.І., & Мельник, Т.О. (2020). Сучасні підходи до антикризового управління на підприємстві. Бізнес та менеджмент, 15(4), 23-31. DOI: https://doi.org/10.12345/bm2020.15.4.23
4. Smith, J., & Brown, L. (2019). Crisis Management Strategies in Business. Journal of Risk Management, 14(3), 45-58. DOI: https://doi.org/10.1007/s12345-019-00345-6

УДК 005.95:338.245

СТЕПАНЕНКО Д.К., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

РЕАЛІЗАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Розглядаються основні концепції та практичні аспекти застосування ситуаційного та системного підходів у процесі управління підприємствами з урахуванням викликів сучасного нестабільного зовнішнього середовища. Аналізуються ключові переваги кожного підходу та способи їх інтеграції для підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: ситуаційний підхід, системний підхід, управління підприємством, адаптивність, зовнішнє середовище, ризики, цифровізація.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах. Додатково бізнес стикається зі зростаючими ризиками, що виникають через війни, інфляцію, коливання цін на сировину, регуляторні зміни та прискорену технологічну трансформацію. Це створює значні виклики для управління підприємствами, оскільки традиційні управлінські моделі часто виявляються недостатньо гнучкими для оперативного реагування на такі зміни. Саме тому ситуаційний і системний підходи стають ключовими інструментами для ефективного управління підприємствами [1].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію управлінських рішень залежно від конкретних внутрішніх та зовнішніх обставин, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси і мінімізувати ризики. Він особливо ефективний у кризових і непередбачуваних ситуаціях, коли необхідні швидкі та точні рішення [2].

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну, взаємопов'язану систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Він дозволяє управляти не окремими елементами, а комплексом процесів, що забезпечує стабільність, прогнозованість і довгостроковий розвиток підприємства, інтегруючи фінансові, операційні, стратегічні та соціальні аспекти діяльності[2].

Основні етапи реалізації підходів:

1. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL).
2. Визначення критичних ситуацій і ключових системних процесів.

3. Формування гнучких управлінських стратегій та сценаріїв.
4. Впровадження адаптивних систем контролю і моніторингу.
5. Оцінка ефективності та коригування рішень.

Для наочного порівняння та кращого розуміння переваг і обмежень кожного підходу наведено табл. 1, у якій узагальнено ключові характеристики
ситуаційного та системного підходів, приклади їх застосування та інструменти реалізації.

Таблиця 1 – **Порівняння ситуаційного та системного підходів до управління підприємством**

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження	Приклади застосування	Інструмен ти реалізації
Ситуаційний	Адаптація управлінських рішень до конкретних умов і змін	Висока гнучкість, швидке реагування	Можлива непослідовніс ть рішень	Управління кризами, проєктний менеджмент	SWOT, PESTEL, сценарне планування, цифрові платформи моніторинг у
Системний	Управління підприємством як цілісною взаємопов'яза ною системою	Забезпечення стабільності, комплексність	Вимагає часу та ресурсів для впровадження	Стратегічне планування, операційне управління	ERP-системи, KPI, процесна інтеграція, BI-аналітика

Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [1-3].

Ключові чинники успішної реалізації підходів [3]:

- постійний аналіз змін зовнішнього середовища;
- інтеграція цифрових технологій для моніторингу та прийняття рішень;
- підготовка та навчання управлінських команд;
- гнучкість організаційної структури;
- забезпечення зворотного зв'язку між процесами і результатами.

Таким чином, поєднання ситуаційного та системного підходів у управлінні підприємствами в умовах нестабільності дозволяє підвищити адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов С. В. Ситуаційний підхід в управлінні підприємствами: теорія та практика. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2022. № 3. С. 45-52. DOI: 10.1234/mba.2022.03.45
2. Петренко О. І., Коваленко, Т. В. Системний підхід до управління в умовах невизначеності. *Економіка і управління підприємствами*. 2021. Том 28, № 1. С. 33-41. DOI: 10.5678/eup.2021.01.33
3. Smith J., Brown L. Managing business in volatile environments: integrating situational and systemic approaches. *Journal of Business Management*. 2020. № 45(2). С. 112-130. https://doi.org/10.1016/j.jbm.2020.02.005

УДК 330.341.1:658.11

ДАВИДЕНКО А.С., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В**., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
suo1582@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Висвітлено сутність та роль організаційно-економічного механізму у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства. Розглянуто основні напрями його формування та впровадження, включаючи планування інновацій, фінансове стимулювання, управління ризиками та інтеграцію з операційними процесами.

Ключові слова: інновації, організаційно-економічний механізм, управління підприємством, стимулювання, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність.

У сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін, цифровізації економіки та посилення конкуренції підприємства потребують системного підходу до впровадження інновацій. Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності важливим є формування організаційно-економічного механізму, який забезпечує координацію всіх елементів управління, оптимізацію використання ресурсів та максимізацію ефекту від реалізації інноваційних проектів [1].

Основними складовими такого механізму є організаційна структура, фінансово-економічні інструменти, система мотивації та стимулювання персоналу, а також методи оцінки та управління ризиками [2]. Важливим завданням є створення умов для інтеграції інноваційних процесів у загальну стратегію розвитку підприємства.

Основні напрями впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства охоплюють [2; 3]:

- планування інноваційної діяльності, що включає визначення стратегічних пріоритетів, формування портфеля інноваційних проектів та їх ресурсне забезпечення;
- фінансове стимулювання та інвестування інноваційних проектів, зокрема використання власних і залучених коштів, грантових програм та державних інструментів підтримки;
- управління ризиками та оцінка ефективності інновацій, що дозволяє контролювати досягнення запланованих результатів та своєчасно коригувати інноваційну стратегію;
- організаційну інтеграцію та координацію підрозділів, що передбачає тісну взаємодію між R&D, маркетингом, виробництвом і фінансами;
- розвиток інноваційної культури та мотивації персоналу, включаючи підтримку креативності, стимулювання ініціативності та безперервне навчання співробітників.

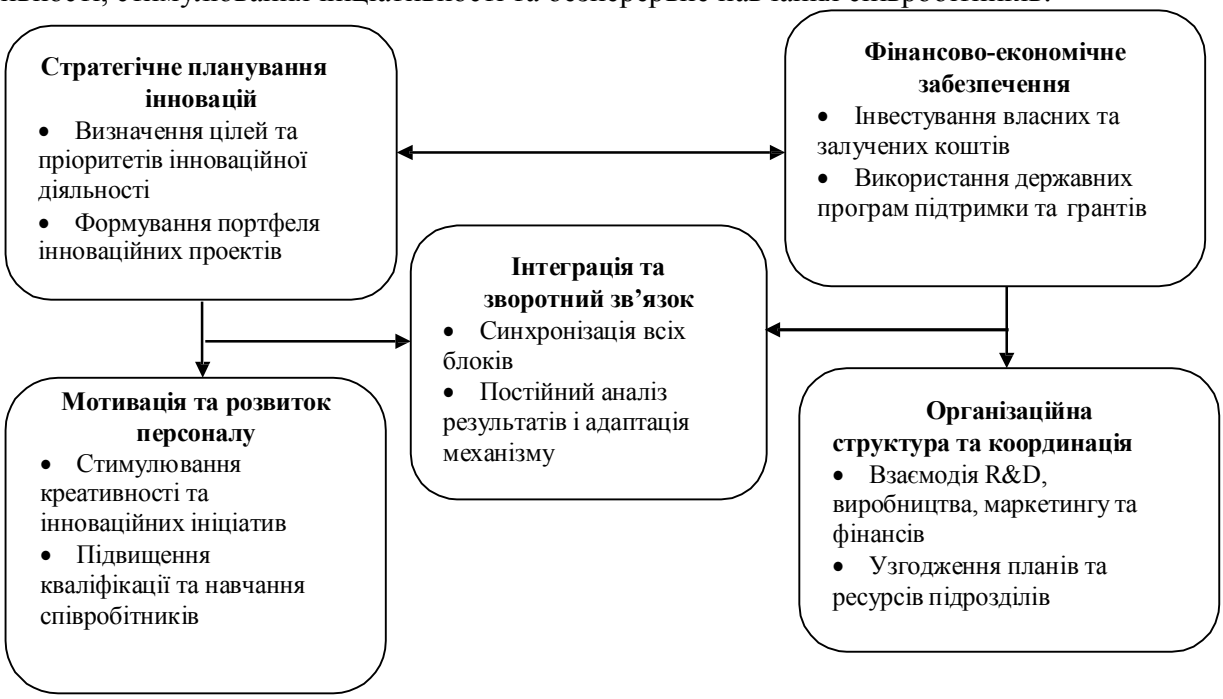

Рис.1. **Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства.**
Джерело: розроблено автором на основі [5].

Ефективне застосування організаційно-економічного механізму потребує комплексного підходу, який охоплює [3]:

- аналіз внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства, який варто здійснювати за алгоритмом, запропонованим в праці [4];
- оцінку ринкових можливостей та тенденцій;
- підготовку управлінських кадрів до роботи в умовах високої невизначеності;

- використання сучасних цифрових інструментів моніторингу та контролю результатів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення їх гнучкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до викликів сучасного ринку [5] (рис. 1).

Отже, організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю виступає стратегічним інструментом, який забезпечує системність, прозорість та ефективність інноваційного розвитку підприємства, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та стійкому зростанню у динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 115–122.

2. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 90–99.

3. Птащенко О. В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1. С. 74–80.

4. Коваль Н. В. Проблеми оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. №1. С. 156-162.

5. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-155

УДК 006.83:637.112

ШТАРЬОВ М.О., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В**., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
luiza2011@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Розглянуто сутність, принципи та сучасні підходи до формування і вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах молокопереробної галузі, а також інструменти підвищення ефективності цього процесу в умовах глобалізації та зростання конкуренції.

Ключові слова: молокопереробна галузь, безпечність харчових продуктів, якість продукції, управління якістю, стандартизація, сертифікація, TQM, ISO 9001.

Особливістю молокопереробної галузі є швидке псування її продукції та підвищені вимоги до санітарних стандартів, що зумовлює необхідність посиленого контролю якості на всіх етапах виробництва та збуту.

Якість продукції є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства та його позицій на ринку. Зростаючі вимоги споживачів, посилення конкуренції та швидкі технологічні зміни вимагають постійного підвищення стандартів якості та адаптації до нових викликів. Управління якістю продукції – це комплекс організаційно-технічних заходів, що забезпечують відповідність продукції нормативним стандартам і очікуванням споживачів, формуючи довіру до бренду та лояльність клієнтів [1].

Нині діє ряд законодавчих та нормативних актів у сфері якості та безпечності продукції молокопереробних підприємств: Закони України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про молоко та молочні продукти», понад 150 стандартів, також молокопродукти можуть виготовлятися згідно з технічними умовами [2].

Дослідження науковцями якості та безпечності продукції молокопереробних підприємств свідчить, що в торговельну мережу надходить продукція різної якості і з різним рівнем ризику для здоров’я споживачів [3]. Це свідчить про необхідність удосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах молокопереробної галузі.

Основні напрями ефективного управління якістю:

- впровадження систем менеджменту якості (ISO 9001 та ISO 9004, TQM, Kaizen) для системного контролю і покращення процесів [4];
- стандартизація виробничих процесів і контролю для мінімізації варіативності продукції [4];
- моніторинг ключових показників якості на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- підвищення кваліфікації персоналу через навчання та мотиваційні програми [5];
- використання сучасних технологій для автоматизації контролю, аналізу дефектів і прогнозування проблем [1].

Етапи формування механізму управління якістю:

1) аналіз вимог ринку та очікувань споживачів [5];
2) розроблення політики та стратегічних цілей у сфері якості;
3) вибір і впровадження системи менеджменту якості, адаптованої до специфіки підприємства [6];
4) організація внутрішнього контролю та регулярних аудитів для виявлення невідповідностей;
5) оцінка ефективності системи управління якістю та внесення коригувань [6].

Підходи до управління якістю:

- традиційний контроль готової продукції;
- процесний підхід з контролем на кожному етапі виробництва;
- TQM із залученням всього персоналу та безперервним вдосконаленням;
- Lean & Six Sigma для мінімізації втрат і дефектів.

Фактори, що впливають на ефективність управління якістю продукції: технологічний рівень виробництва, кваліфікація та мотивація персоналу, організаційна культура, автоматизація і цифровізація контролю, ефективний зворотний зв’язок зі споживачами [6].

Послідовність дій у механізмі управління якістю подано на рис. 1

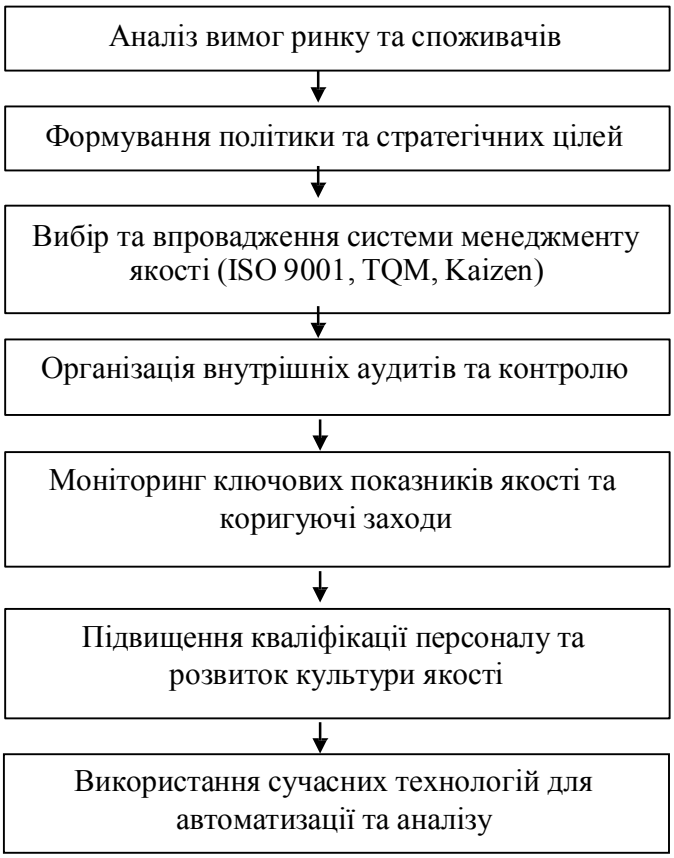

Рис. 1. **Схема управління якістю продукції на молокопереробних підприємствах.**

Отже, формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах молокопереробної галузі потребує інтегрованого підходу, що включає дотримання нормативно-правових актів у сфері регулювання якості продукції, впровадження сучасних технологій, розвиток персоналу та постійний моніторинг процесів. Це забезпечує підвищення задоволеності споживачів, зміцнення ринкових позицій та сталий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чупріна М. О., Пермінова С. О., Ситник Н. І. Впровадження інноваційних технологій Індустрії 4.0 в систему управління якістю молочної продукції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 95–100.
2. Коваль Н. В. Нормативно-правове регулювання якості та безпечності продукції молокопереробних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2012. №11. С. 75-82.
3. Коваль Н. В. Дослідження якості та безпечності продукції молокопереробних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2012. №12. С. 187-194.
4. Матвєєв В. В., Поперечний Б. М. Суть, зміст та основні принципи систем управління якістю продукції в молочній галузі. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3694
5. Терлецька Ю., Кравчук А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 150–154.
6. Кравченко М., Кусса Р. Організаційні основи сучасних систем управління якістю на промислових підприємствах. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 37. С. 141–147.

УДК 331.101.3:316.454.4

КАЛУГІН Р.С., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Проаналізовано сутність згуртованості трудового колективу; визначено характеристики, чинники та стадії згуртованості трудового колективу; розглянуто показники згуртованості. Зроблено висновок, що, формуючи згуртований колектив, слід приділяти увагу психологічній та соціально-психологічній сумісності працівників, а також розподілу та сумлінному виконанню виробничих та міжособистісних ролей.

Ключові слова: трудовий колектив; згуртованість; психологічна та соціально- психологічна сумісність; виробничі та міжособистісні ролі працівників.

Згідно зі статтею 252[1] Кодексу законів про працю, трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину [1, с. 140; 2, с. 102], у єдності їх поведінки, що базується на спільних цінностях, цілях та інтересах [3, с. 47].

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною або функціональною (орієнтованою на цілі й задачі його трудової діяльності) та негативною або дисфункціональною (спрямованою на досягнення цілей, які суперечать суспільним цілям і цілям виробничої діяльності) [3, с. 47].

Характеристики згуртованих груп відображено на рис. 1.

Рис. 1. **Характеристики згуртованих груп.**
Джерело: [14, с. 97; 13, с. 141; 20, с. 102].

Одна з названих характеристик – схильність до групового мислення – є негативною. Керівник повинен знати симптоми групового мислення (ілюзія невразливості групи; віра в моральну правоту групових дій; ігнорування неприємної інформації; негативна стереотипізація сторонніх; самоцензура; ілюзія постійної єдності) та запобігати їм, а також груповому тиску у вигляді неформальних санкцій з боку більшості членів групи стосовно порушників групових норм (осуд, презирство, відмова у захисті або психологічній розрядці, булінг тощо) [1, с. 141; 2, с. 102-103].

Чинники групової згуртованості наведено на рис. 2.

Рис. 2. **Чинники групової згуртованості.**
Джерело: [1, с. 143; 2, с. 105].

Стадії згуртованості трудового колективу розглянуто в табл. 1.

Таблиця 1 – **Стадії згуртованості трудового колективу**

Стадія	Характеристика
1. Орієнтаційна	Етап становлення, коли кожен член працівник орієнтується в новому для нього колективі, усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, інтенсифікуються комунікації, просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями, задачами, ідейною спрямованістю.
2. Взаємоадаптаційна	Зміцнення почуття групової ідентичності. Формування єдиних установок поведінки членів колективу, що відбувається шляхом цілеспрямованого виховного впливу керівника та шляхом самоадаптації, в результаті імітації (несвідомого наслідування поведінки, поглядів і реакцій на конкретні ситуації інших працівників) та ідентифікації (свідомого дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки). Утворенням активу колективу.

3. Згуртування (консолідація)	Етап зрілості. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу. Більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

Джерело: складено за [3, с. 47-48].

Важливою умовою ефективного управління трудовим колективом є визначення ступеня його групової згуртованості за допомогою групових індексів (рис. 3).

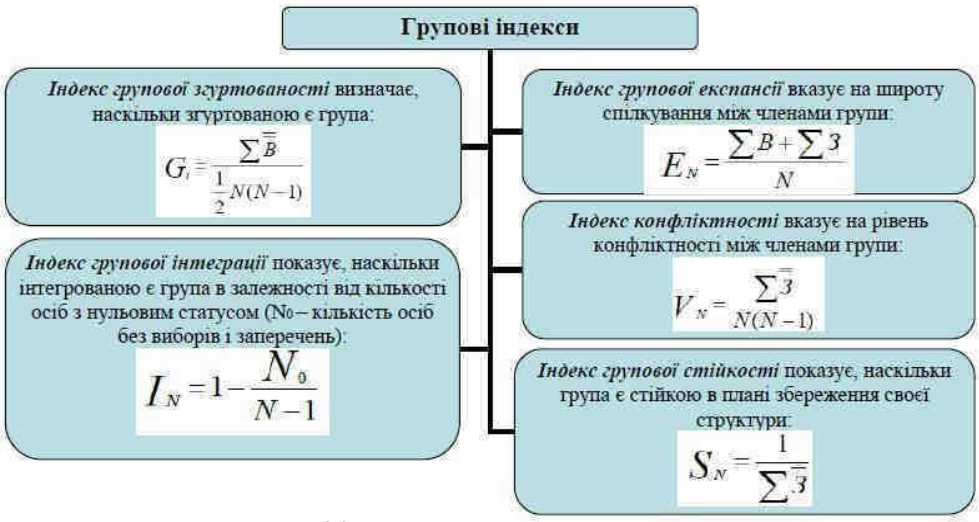

Рис. 3. **Групові індекси та їх розрахунки.**
Джерело: [4, с. 98].

Залежно від ступеня згуртованості розрізняють три типи колективів: згуртований (характеризується тісним взаємозв'язком його членів, повагою, взаємодовірою і взаємодопомогою, відсутністю сталих антипатій); розчленований (складається з недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, які мають різні ціннісні орієнтації, активність та рівень виробничої дисципліни) та роз'єднаний (формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, його члени пов'язані суто офіційними відносинами, часто спостерігаються конфлікти) [3, с. 48-49].

Згуртованість колективу суттєво залежить від психологічної та соціально-психологічної сумісності працівників.

Для забезпечення психологічної сумісності при формуванні колективу слід враховувати особливості темпераменту його членів, зрівноважуючи негативні риси одного темпераменту позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими, краще виконують екстраверти. Інтроверти за умови стабільного типу поведінки є хорошими менеджерами вищого рангу, які вміють аналізувати і стратегічно мислити [1, с. 145-146; 2, с. 110].

Для найкращого використання індивідуальних і ділових якостей працівників використовуються різні механізми психологічної сумісності: схожість (при роботі на конвеєрі), компліментарність (при розробці проєктів) або контрастність (при ухваленні рішень надмірний оптимізм одних працівників знижують песимісти) чи гомеостазис (саморегулювання; група гнучко реагує на зміну ситуації, перерозподіляючи функції, вишукуючи резерви) [1, с. 147; 2, с. 111].

Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників відображено на рис. 4.

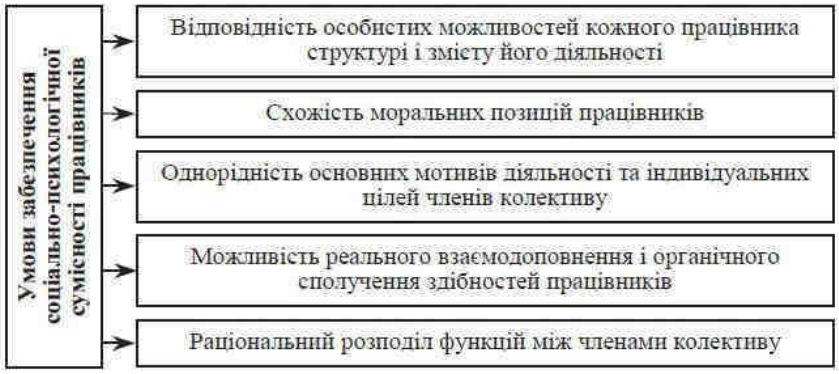

Рис. 4. **Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників.**
Джерело: [4, с. 99; 1, с. 147; 2, с. 112].

У колективі працівники виконують виробничі ролі (за Р. Белбіном) та міжособистісні (той, хто веде за собою, та той, кого ведуть). Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні соціальних ролей. Рекомендації щодо створення ефективної команди відображені в таблиці 2.

Таблиця 2 – **Недосконалі люди можуть створити досконалу команду**

Тип	Можлива посада	Особистісні риси	Роль у команді і внесок в ефективну роботу групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість, перетворює плани та ідеї на практичні дії	Нестача гнучкості, повільна реакція на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, впевнений, вірить в справу	Пояснює цілі і пріоритети, мотивує колег, ухвалює рішення	Нестача креативності і гнучкості розуму
Творець	Менеджер середньої ланки	Напружений, динамічний, такий, що досягає успіху	Сумнівається, сперечається, тисне, шукає інші шляхи	Схильний до провокації, запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, думаючий, неординарний	Генерує оригінальні ідеї, вирішує складні проблеми	Недостатньо гнучкий в спілкуванні і в управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу постачання	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовує нові можливості, розвиває контакти, проводить переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Аналітик	Розсудливий, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти, аналізує, ретельно оцінює	Не вистачає енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громад-ськістю	Товариський, доброзичливий, чуйний	Слухає, запобігає конфліктам, знаходить підхід до важких людей	Нерішучий в «слизьких» ситуаціях
Контролер	Старший торговий агент	Старанний, педантичний, небайдужий	Знаходить помилки, вміє сам концентруватися на цілях і допомагає зробити це іншим	Схильний занадто хвилюватися, неохоче делегує повноваження

Джерело: [5, с. 27].

Отже, при вирішенні складних виробничих задач, рішення яких вимагає креативних ідей, різноманітних знань та навичок, участі багатьох людей, результати роботи згуртованого колективу набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
4. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1: навч. посібник. / Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, І. А. Карабаза, І. В. Шаповалова, Ю. Б. Лижник; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
5. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: практикум. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.

УДК 338.124.4:005.931-026.16

ПЕЛИХ І.С., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Проаналізовано фактори, вплив яких на функціонування вітчизняних підприємств під час повномасштабної війни є критичним. Визначена мета та наведено вектори антикризового управління, розглянуто особливості окремих етапів антикризового менеджменту під час війни та антикризові заходи на коротко- та довгострокову перспективу за окремими цільовими орієнтирами. Зроблено висновок, що, антикризове управління в умовах війни суттєво відрізняється від традиційного антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління; війна; етапи, методи, заходи антикризового менеджменту.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело до виникнення демографічної, економічної та гуманітарної кризи на території нашої держави, створивши надзвичайно складні та непередбачувані умови для бізнесу. Провідну роль у підтримці функціонування підприємств у надзвичайних обставинах відіграє антикризовий менеджмент. Проте антикризове управління в умовах війни суттєво відрізняється від традиційного антикризового управління. Зокрема, змін зазнають цілі, завдання, принципи антикризового менеджменту, методи діагностики, стратегії, методи та інструменти реагування [1, с. 340].

Війна є потужним деструктивним чинником для економіки держави, спричинивши системну, довготривалу кризу, що має комплексний глобальний характер. Серед факторів, вплив яких на функціонування вітчизняних підприємств є критичним, слід назвати такі:

- втрата активів, в тому числі виробничих потужностей, внаслідок бойових дій;
- масштабне руйнування логістичних ланцюгів та об'єктів інфраструктури;
- зменшення ділової активності внаслідок падіння внутрішнього попиту на продукцію, зумовленого зменшенням доходів громадян;
- скорочення експортно-імпортних операцій внаслідок окупації портів та блокади морських напрямків реалізації з боку агресора, припинення авіасполучення;
- дефіцит на ринку праці, внаслідок демографічних втрат, зумовлених воєнними діями, мобілізаційними та міграційними процесами;
- інфляція: зростання цін на пальне, електроенергію, сировину та матеріали внаслідок подорожчання транспортування;
- поява дефіциту на товари, матеріали, комплектуючі, запчастини, що вироблялися підприємствами, зруйнованими чи тими, що залишились на окупованих територіях;
- відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій через значну ризиковість таких операцій та неможливість забезпечення відповідної дохідності;

− проблеми банківського сектору та кредитування (втрата значної частини активів банками внаслідок бойових дій; зростання облікової ставки НБУ, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб);

− девальвація національної валюти: збільшення вартості імпортних товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном);

− невизначеність в плануванні;

− необхідність постійної координації дій із представниками органів державної влади та військовими адміністраціями [2, с. 201; 3; 1, с. 341-342].

Головною метою антикризового управління під час війни є захист людей й збереження кадрового потенціалу, збереження активів й ключових ланцюгів постачання та забезпечення функціонування підприємства [3; 1, с. 341].

Головне завдання антикризового управління – оперативне відпрацювання найменш ризикових рішень, які б дозволили досягти бажаного результату при мінімальних додаткових засобах і мінімальних негативних наслідках [4, с. 221].

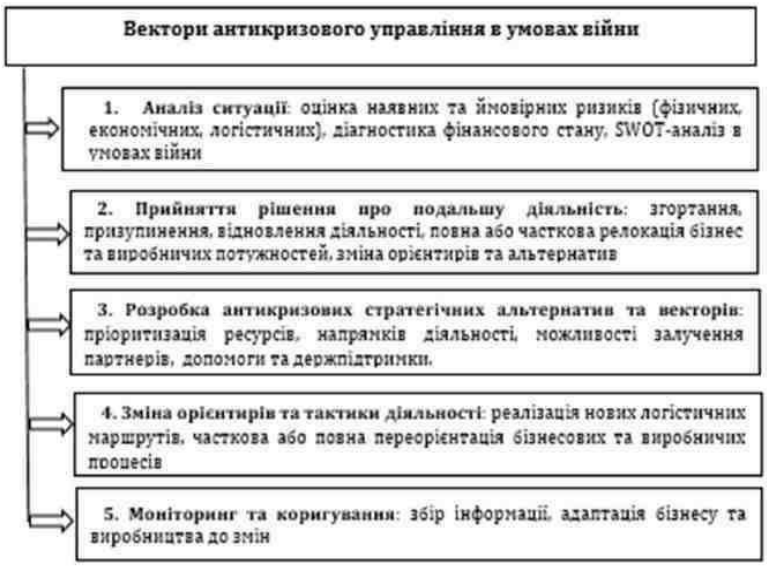

Рис. 1. **Вектори антикризового управління в умовах війни.**
Джерело: [1, с. 344].

До актуальних методів антикризового управління під час війни належать тактичні методи, орієнтовані на оперативне покращення фінансово-економічних показників підприємства: даунсайзинг (цілеспрямоване скорочення персоналу або зменшення масштабів діяльності задля оптимізації витрат); аутсорсинг (передання частини бізнес-процесів стороннім організаціям з метою підвищення гнучкості та зниження операційних витрат); регуляризація (встановлення чітких регламентів і процедур для стабілізації управлінської діяльності в умовах невизначеності) [1, с. 340-341].

Особливості окремих етапів антикризового менеджменту під час війни представлено в таблиці 1.

Заходи антикризового менеджменту в короткостроковій та довгостроковій перспективі за окремими цільовими орієнтирами представлено в таблиці 2.

Таблиця 1 – **Етапна схема антикризового управління (по фазах війни)**

Етап	Мета	Основні дії
1. Реактивний	Збереження діяльності	Екстрена діагностика, оцінка можливостей подальшого функціонування підприємства, евакуація, релокація
2. Адаптивний	Відновлення процесів	Діагностику змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, аналіз ризиків та обмежень, відновлення або зміна логістичних ланцюгів, переглядає відносин з постачальниками та споживачами, оптимізація бізнес- процесів. Можлива переорієнтація на виробництво продукції та надання послуг, що відповідають запитам ринку в умовах війни.

3. Стабілізаційний	Утримання позицій	Оптимізація витрат, перерозподіл ресурсів, удосконалення внутрішніх виробничих і управлінських процесів, автоматизація, підтримання якості продукції, збереження ринку збуту та пошук нових ринків, реалізація ефективної маркетингової політики.
4. Розширення (постконфліктний)	Вихід з кризи, відновлення підприємства	Оцінка завданих збитків, формування планів інвестиційно-інноваційного відновлення, ініціювання заходів щодо недопущення повторення кризових ситуацій

Джерело: доповнено [1, с. 344].

Таблиця 2 – **Антикризова управлінська матриця**

Цільові орієнтири	Короткострокові дії	Довгострокові дії
Фінанси	Мінімізація витрат, замороження інвестиційних проєктів, відмова від раніше узгоджених проєктів, суворе планування витрат	Залучення нових джерел фінансування, диверсифікація доходів. Формування резервного фонду, який допомагає покривати основні операційні витрати.
Персонал	Розробка планів евакуації, гнучкий графік, часткова зайнятість, забезпечення умов для віддаленої роботи та додаткові заходи захисту на виробничих об’єктах	Підвищення кваліфікації, підтримка ментального здоров'я, адаптація кадрової політики з урахуванням можливих втрат персоналу, міграції робітників, мобілізаційних процесів
Виробництво	Зупинка мало-, нерентабельних, другорядних виробничих підрозділів, реалізація надлишкових товарно-матеріальних запасів з метою мобілізації оборотного капіталу, передача ресурсомістких функцій	Реінжиніринг бізнес-процесів, пошук інноваційних технологій виробництва, модернізація існуючих виробничих ліній, пошук можливостей в нових галузях, наприклад, виробництві товарів для військових чи гуманітарних потреб
Маркетинг	Перегляд цільових ринків, диверсифікація постачальників, залучення нових споживачів, зміна каналів постачання, збуту, розширення логістичних ланцюжків	Перехід на цифрові канали, використання чат-ботів у постачальницьких та збутових циклах
Управління	Реорганізація внутрішнього управління для зменшення витрат і підвищення ефективності	
Безпека	Захист активів, захист виробничих даних, забезпечення належного рівня кібербезпеки, укріплення критичних інфраструктурних об’єктів, створення додаткових запасів ресурсів	Побудова системи ризик- менеджменту задля збереження власних даних, даних про споживачів та постачальників. Інвестиції в енергетичну автономність підприємства
Співпраця з державними структурами та міжнародними організаціями	Отримання своєчасної підтримки, пільг або інших ресурсів, які можуть допомогти бізнесу вистояти у складні часи. Отримання фінансової та консультаційної допомоги (інвестиції, підтримка від донорських організацій, обмін досвідом)	Побудова партнерських відносин з урядовими та соціальними структурами для спільного управління кризовими ситуаціями

Джерело: уточнено та доповнено [1, с. 344-345].

Індикаторами ефективності антикризового менеджменту підчас війни є:

– позитивна зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління;

– динаміка позитивних змін та економічного ефекту;

– оперативність процесу ухвалення управлінських рішень у критичних умовах;

– стабілізація функціонування підприємства за умов високого рівня невизначеності та ризику;

– економічна доцільність досягнутих результатів у контексті витрат на антикризові заходи [5, с. 22-23; 1, с. 345].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Вип. 44. С. 338-346.
2. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies.* 2023. Випуск 14 (91). С. 196-207.
3. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810
4. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 374 с.
5. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19-27.

УДК: 338.22:330.341.1:005.534

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ЄРМОЛЕНКО Є.А., здобувач вищої освіти
ДУБ Т.П., здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто питання управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності, який набуває все більшої актуальності в системі забезпечення функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Визначено, що важливим фактором в системі управління інноваційними ризиками є постійне вдосконалення механізмів управління, застосування новітніх методів та інструментів для зниження рівня ризиків і швидкого реагування на зміни в середовищі.

Ключові слова: управління, ризики, управління інноваціями, підприємницька діяльність, інноваційні ризики, система ризик-менеджменту.

В сучасному, динамічному та мінливому світі, система ризик- менеджменту на підприємстві стає не просто корисною, а й життєво необхідною для його успішного функціонування та стійкого розвитку. Система ризик-менеджменту актуальна для підприємств через декілька причин: зростання невизначеності та ризиків: глобалізація, технологічні інновації, геополітичні події, зміни клімату – все це створює нові виклики та загрози для бізнесу. Система ризик-менеджменту допомагає підприємствам ідентифікувати ці ризики, оцінити їх ймовірність та вплив, а також розробити плани їх мінімізації або уникнення; підвищення вимог до корпоративного управління: інвестори, кредитори та інші зацікавлені сторони все більше очікують від компаній прозорості та чіткої стратегії управління ризиками. Впровадження системи ризик-менеджменту демонструє прихильність компанії принципам відповідального ведення бізнесу та підвищує її довіру; зменшення фінансових втрат: ризики можуть призвести до значних фінансових втрат, банкрутства, погіршення репутації тощо [1].

Система ризик-менеджменту допомагає попередити такі негативні наслідки або мінімізувати їх вплив; підвищення конкурентоспроможності: компанії, які ефективно управляють ризиками, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі. Вони можуть приймати більш обґрунтовані рішення, реагувати на зміни ринку швидше та бути більш стійкими до викликів; створення культури безпеки: система ризик-менеджменту сприяє створенню на підприємстві культури безпеки, де всі співробітники усвідомлюють важливість управління ризиками та знають, як діяти у випадку їх виникнення.

Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві може принести багато користі, зокрема: зниження ймовірності виникнення ризиків: завчасне виявлення та оцінка ризиків дозволяє вжити заходів для їх запобігання або мінімізації; зменшення негативних наслідків ризиків: якщо ризик все ж таки виникне, система ризик-менеджменту допоможе мінімізувати його вплив на діяльність підприємства; підвищення ефективності прийняття рішень: менеджери, маючи чітке уявлення про ризики, можуть приймати більш обґрунтовані та виважені рішення; оптимізація

використання ресурсів: ресурси підприємства можуть бути спрямовані на більш пріоритетні напрямки, а не на подолання наслідків ризиків; підвищення інвестиційної привабливості: компанії, які впровадили систему ризик-менеджменту, вважаються більш надійними партнерами та інвестиціями [2].

Управління ризиками у підприємницькій діяльності передбачає усвідомлене врахування того, що всі види ризиків пов'язані між собою і їх рівень може змінюватися під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому важливо постійно вдосконалювати систему управління ризиками, щоб адаптуватися до нових умов та викликів. Впровадження системи управління ризиками вимагає ретельного планування та розуміння керівництвом підприємства переваг цього процесу. Однак, на даний момент багато вітчизняних підприємств лише розпочинають свій шлях у цьому напрямку, або здійснюють управління ризиками на досить поверховому рівні. Однією з основних причин такого стану речей є недостатня обізнаність керівництва щодо сутності та переваг ризик-менеджменту. Брак чіткого уявлення про те, як ризики можуть впливати на діяльність підприємства, а також недостатня усвідомленість переваг запровадження комплексної системи управління ризиками можуть стати перешкодою у впровадженні ефективного процесу управління ризиками [3]. Щоб подолати ці перешкоди, необхідно проводити систематичну роботу з підвищення обізнаності керівництва щодо сутності та важливості ризик-менеджменту. Це може включати проведення навчальних заходів, тренінгів, а також впровадження системи внутрішнього контролю та моніторингу, яка б допомогла керівництву краще розуміти і оцінювати ризики, з якими стикається підприємство [4].

Основна мета управління ризиками полягає в тому, щоб знайти оптимальний спосіб реагування на ризики, що виникають під час інноваційної діяльності, та мінімізувати їх негативний вплив на підприємство. Оскільки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, завданням сучасного менеджменту є пошук шляхів для його ефективного зниження, мінімізації або навіть використання на свою користь. Це вимагає від керівників підприємств не лише теоретичних знань про природу ризиків, але й практичних навичок застосування різноманітних методів та інструментів для їх управління. У цьому контексті значення дослідження цієї теми є надзвичайно актуальним, оскільки правильне управління ризиками може стати основною перевагою на ринку і дозволить досягти стійкого розвитку навіть в умовах нестабільності.

Система управління ризиками на підприємствах різних сфер діяльності мають свої особливості, які залежать від їхнього розміру, галузі, структури та стратегії. Водночас загальні принципи, що лежать в основі управлінських рішень щодо ризиків, залишаються незмінними і включають попередження, оцінку, планування та моніторинг ризиків [5]. Важливим фактором є також постійне вдосконалення механізмів управління, застосування новітніх методів та інструментів для зниження рівня ризиків і швидкого реагування на зміни в середовищі.

Отже, управління ризиками у підприємницькій діяльності є важливим елементом стратегічного управління будь-яким підприємством, адже невизначеність і постійні зміни в зовнішньому середовищі вимагають від компаній постійної адаптації та готовності до непередбачуваних ситуацій. Управління ризиками підприємницької діяльності має на меті забезпечення стабільності, зростання ефективності та конкурентоспроможності організації через своєчасне виявлення, оцінку і мінімізацію потенційних загроз. Важливість цієї теми зумовлена швидким розвитком економіки, технологій та зміною глобальних трендів, що вимагає від бізнесу постійного реагування на нові виклики та загрози. Підприємницька діяльність, яка передбачає високий рівень невизначеності і ризику, включає різноманітні фактори, які можуть як створювати можливості, так і загрози для розвитку бізнесу. Однак, якщо ці ризики не будуть належним чином оцінені та не буде сформована ефективна система управління ними, підприємства можуть зіткнутися з серйозними фінансовими, репутаційними або юридичними проблемами. Ось чому управління ризиками стало важливою складовою частиною стратегії успіху для більшості компаній, як великих, так і малих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. МДУ, 2017. № 9. С. 599-607.
2. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет, 2018. №15. С. 333-337.
3. Ковальчук А.Ю., Білик М.О. Методи управління ризиками в підприємницькій діяльності. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 312 с.
4. Сидоренко Т.М. Моделі управління ризиками для українських підприємств. Львів: Вид-во ЛНУ, 2022. 298 с.
5. Василенко І.В. Управління ризиками в економічній діяльності підприємств. Полтава: ПУЕТ, 2020. 310 с.

УДК: 331.108:658.11

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
ПРОНІН Р.Д., здобувач вищої освіти
БОГДАН О.О., здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто питання особливостей управління кадровою політикою на підприємстві. Визначено основні підходи щодо оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, управління кадровою політикою, кадрова політика, управління персоналом.

Сучасні умови господарювання створюють для українських підприємств несприятливе середовище для ведення бізнесу. Повномасштабне вторгнення, пандемія, високий рівень конкуренції та стрімкий розвиток нових технологій змушують по-іншому підходити до вирішення питань організації діяльності, та створюють нові тенденції в управлінні персоналом.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від раціональності використання її ресурсів, особливо персоналу. Важливим є ефективний пошук нових працівників, процес адаптації, відповідність займаним посадам та загальне управління трудовими ресурсами. Ефективне управління кадровою політикою є одним із ключових елементів створення конкурентоспроможного підприємства. Завдяки кадровій політиці можна здійснювати поточне управління та будувати середньо- та довгострокові плани на майбутні періоди, попереджувати виникнення потенційних проблем. Також буде можливо забезпечувати гнучкість підприємства, підлаштовувати діяльність у залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Станом на сьогодні, вітчизняне управління персоналом відстає у розвитку від європейських та американських країн. Необхідно по-новому розглядати цю галузь, проводити внутрішні аудити, моніторити стан кадрової політики загалом та її окремих елементів, впроваджувати нові підходи та практики в управлінні кадровою політикою [1].

Підприємства є невіддільною частиною національної, економічної та соціальної системи й мають свої економічні, технологічні, виробничі та соціальні цілі. У той же час, кадрова політика підприємства є ключовою частиною системи управління організацією роботи, важливою умовою забезпечення досягнення цілей компанії та підтримки її ринкової стабільності. Дослідження методів управління персоналом минулих періодів дозволяє стверджувати, що люди завжди розглядалися як допоміжні, другорядні фактори виробництва. Концепція сучасного управління персоналом визначає працівників як найважливіший і головний ресурс і цінність компанії. Тому необхідно розробити принципово новий підхід до управління персоналом.

Слід зазначити, що основною умовою ефективної діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання є їх здатність своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із нагальних завдань бізнесу є формування та подальша оцінка його потенційних та поточних можливостей. Кадровий склад та потенціал компанії відіграє важливу роль в ефективній діяльності компанії, він впливає не лише на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та реалізацію конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковій перспективі.

Управління кадровою політикою – це система цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування, розвиток та використання персоналу підприємства, які реалізуються через процес управління персоналом і базуються на принципах співробітництва та активного залучення працівників до її формування. Метою кадрової політики є підвищення рівня професіоналізму та збереження кількості спеціалістів, необхідних для ефективної діяльності підприємства. Вона повинна вирішувати завдання створення позитивної атмосфери в колективі та використання потенціалу для професійного зростання. Успішна кадрова політика базується насамперед на регулярному обліку та аналізі впливів навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх чинників. Розширює та посилює різноманітні функції управління персоналом. Провідну роль відіграють стратегічні питання управління людськими ресурсами та перетворення їх у цілісну систему. У процесі управління персоналом необхідно об'єднати потреби ринкових партнерів і впорядкувати думки та дії всіх співробітників [2].

Кадрову політику можна розглядати з двох точок зору: з одного боку, у ширшому розумінні, це правила та норми, які формуються, реалізуються та встановлюються з метою усвідомлення того, що практика роботи з персоналом відповідає довгостроковому плануванню підприємства. У цьому сенсі важливо зосередитися на обраному стилі керівництва та застосуванні визначених повноважень. Опосередковано це відображається у філософії підприємства, колективних договорах і правилах внутрішнього трудового розпорядку. Судячи з цього, усі заходи, пов'язані з кадровою роботою, в тому числі підбір, зміна кваліфікації, навчання, атестація, заохочення, обов’язково повинні плануватися заздалегідь і узгоджуватися з місією, стратегією, цілями і оперативними завданнями підприємства.

Розглядаючи кадрову політику у вузькому розумінні – це набір правил, прав, обов'язків та заборон, які узгоджуються безпосередньо між підприємством і його працівниками [3].

Основним завданням політики управління персоналом є забезпечення своєчасного і оптимального поєднання усіх процесів управління персоналом: набору, залучення, навчання, мотивації та сталого розвитку, згідно з чинним законодавством та потребами бізнесу.

Згідно з економічною ситуацією в країні змінюватиметься й уявлення про кадрові справи. Наприклад, у разі економічного зростання, зі збільшенням виробництва, більше уваги буде приділятися талантам, а значні обсяги інвестицій будуть спрямовані на розвиток людського потенціалу. Навпаки, під час економічного спаду головним напрямком управління буде не розвиток та інвестиції в таланти, а ефективність кадрової політики цілком залежатиме від ентузіазму персоналу відділу кадрів. Зі зміною умов ринку праці змінюватиметься і спосіб формування кадрової політики. Оскільки якість і кількість персоналу може змінюватися відповідно до розвитку ринку, виникатимуть проблеми в управлінні людськими ресурсами та регулюванні суспільних відносин праці та капіталу.

Культурні особливості працівників також мають значний вплив на кадрову політику компанії і вони можуть обмежувати менеджмент в деяких традиційних, або релігійних аспектах, залежно від регіону чи країни [4].

Технологічний прогрес сам по собі приносить позитивний вплив і економію коштів для бізнесу, але, своєю чергою, нові технології змінюються та часто зменшують потребу в людських ресурсах, що призводить до втрати робочих місць.

Основою для формування HR-політики є цілі та стратегія підприємства. Реалізація цілей та завдань підприємства має бути інтегрована в систему управління кадрами, а також координувати дії з іншими підсистемами керівництва підприємством. Організаційна структура показує чисельність працівників у різних відділах і співвідношення між ними, визначає розмір системи управління персоналом, чисельність працівників відділу кадрів.

Процес побудови сприятливого психологічного та морального клімату в колективі підприємства є важливою частиною проведення правильної кадрової політики. Даний фактор є рушієм підвищення продуктивності та ефективності праці, а також сприяє підвищенню задоволеності процесом праці з боку колективу [4].

У процесі управління кадровою політикою повинні бути враховані всі методи, за допомогою яких можна забезпечити найбільш ефективне використання психологічних і фізичних сил робітників.

Це дозволяє забезпечити якісне виконання трудових обов'язків, що в свою чергу допомагає підприємству досягти визначеної мети.

Основними елементами діяльності механізму управління кадрової політики є:

1. Кадрове планування. Визначаються потреби підприємства в персоналі, при цьому враховуються кількісні та якісні вимоги до нових працівників для кращої відповідності поточних та майбутніх потреб.
2. Пошук та підбір кадрів. Цей елемент складається із декількох етапів. Сюди включають визначення вимог до кандидата, його пошук та проведення подальшого відбору.
3. Адаптація нових співробітників. Проведення ознайомлення працівників з колективом, політикою, умовами праці, особливостями організаційної структури, технікою безпеки на підприємстві. Якщо новий працівник буде правильно ознайомлений з усіма аспектами роботи підприємства то його соціальна та психологічна адаптація пройде набагато швидше та легше.
4. Професійне навчання та розвиток талантів. На більшості підприємств використовують традиційні методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу: безпосереднє навчання на підприємстві, курси в закладах освіти чи спеціалізованих установах. Зараз набуває поширення тенденція самоосвіти працівників та навчання за допомогою новітніх технологій.
5. Оцінка та атестація працівників. Проведення періодичної атестації дозволяє виявити рівень ефективності та професіоналізму співробітників і визначити потребу та напрямок додаткового навчання чи перекваліфікації.
6. Управління колективною поведінкою. Використання різних методів управління конфліктами у колективі для підвищення колективного духу та покращення мікроклімату у команді.
7. Ведення кадрового діловодства. Ведення кадрової документації, облік кількості прийняття, звільнення, навчання, атестації, стажування, переведення та пенсійного забезпечення.
8. Оплата праці. Забезпечення робітників конкурентною заробітною платою, яка повністю відповідає законодавству, досвіду та вмінням робітника та його обов'язкам.
9. Проведення політики добробуту. Надання працівникам медичного страхування, соціальних пільг та створення умов праці, які будуть мотивувати робітників [5].

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова політика (не зважаючи, якого виду вона на підприємстві) є «ядром», від якого залежать усі робітники, а також є точкою відліку для формулювання стратегії розвитку людських ресурсів компанії. Вона повинна не лише забезпечувати хороші умови для продуктивної роботи, а й створювати можливості для розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №1.
2. Глєбова А. О., Головко С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. №12. С.159.
3. Криворученко А. Г., Шишкін В. О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2017. № 1. С. 8-13.
4. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. №25. С. 44-48.
5. Кожемяченко О.О., Кривда О.В., Підлісна О.А. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах особливого функціонування національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні.* Випуск №7-8 (266-267). 2023. С. 141-147.

УДК: 005.95/.96.658.11

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
РИЖЕНКО Б.В., здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто питання формування та функціонування механізму забезпечення розвитку менеджменту персоналу у сучасних умовах господарювання. Визначено процес управління персоналом як систему, що складається з

підсистем: підсистема підбору та розстановки персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема навчання та розвитку персоналу. Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.
Ключові слова: управління, управління персоналом, підприємство, розвиток персоналу, система управління персоналом.

Розвиток організації неможливий без вдосконалення системи управління персоналом. Це складний процес зі своїми особливостями та закономірностями. Знання цієї сфери необхідні сучасним керівникам і спеціалістам, оскільки вони допомагають підвищити ефективність, продуктивність і якість роботи співробітників. Вивчення управління персоналом охоплює дослідження взаємовідносин як серед співробітників, так і між персоналом та керівництвом. Це дає змогу розробити принципи управлінської діяльності, а також визначити форми та методи їх реалізації.

Основою управління персоналом є ефективне організування роботи кадрів на підприємстві. Для цього важливо визначити ключові принципи, які дозволяють формувати результативну систему: чіткий розподіл обов'язків, забезпечення комунікацій та відповідальності, а також створення умов для професійного зростання і мотивації співробітників [1].

Методи побудови такої системи включають використання сучасних управлінських підходів, таких як планування потреб у кадрах, розвиток компетенцій працівників, стимулювання через систему винагород і оцінку ефективності діяльності на різних рівнях організації.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників організації та спеціалістів кадрових підрозділів, яка включає розробку стратегії та політики роботи з персоналом, а також принципів і методів ефективного управління людськими ресурсами.

Управління персоналом охоплює такі ключові аспекти: створення системи кадрового менеджменту, планування потреб у персоналі, проведення аналізу ринку праці, оцінка кадрового потенціалу і визначення потреб у нових працівниках. Це також включає процеси підбору, відбору і працевлаштування, оцінку кваліфікації співробітників, професійну орієнтацію, адаптацію до робочого середовища, мотивацію і стимулювання, а також організацію трудових процесів та дотримання корпоративної етики. Крім того, управління персоналом займається питаннями безпеки працівників, навчанням і підвищенням їх кваліфікації, управлінням кар'єрою та розвитком професійної компетентності, а також соціальним розвитком і звільненням персоналу [2].

Сьогодні концепція управління людськими ресурсами набуває більш системного характеру. Вона включає всі аспекти роботи з персоналом: соціально-психологічна діагностика, оцінка та підбір кадрів, мотивація, управління конфліктами та стресами, планування кар'єри та адаптація працівників. Управління персоналом відіграє ключову роль у сучасних умовах, сприяючи адаптації співробітників до змін і підвищуючи ефективність їхньої роботи.

Питання розвитку та збереження персоналу на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі підприємства намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги [3].

Організаційно-економічний механізм менеджменту персоналу є важливим елементом безпосередньо системи управління персоналом на підприємстві. Його складові можуть варіюватися в залежності від потреб підприємства, проте є основні елементи, без яких його функціонування є неможливим [4].

Варто зазначити, що система управління персоналом більшості підприємств взагалі не відповідає вимогам сьогодення. Вона є недієвою та неефективною. Тому одним із завдань менеджменту підприємств є стабілізація та покращення ситуації по відношенню до формування і розвитку кадрового потенціалу. Головними передумовами вирішення даного завдання повинні стати:

1. Підвищення кваліфікації кадрів підприємств, необхідність якої визначається, виходячи з оцінки наявних на підприємстві технічних засобів і особливостей технології, а також системи організації виробничих процесів. Стимулом до підвищення кваліфікації має виступати можливість отримання більш високої винагороди за виконану роботу, а саме, підвищеної до рівня прожиткового мінімуму оплати праці, а також просування по службі.

2. Перепідготовка персоналу за рахунок коштів роботодавця, а також залучення молодих спеціалістів, що повинно стати пріоритетом кадрової політики адміністрації.

3. Створення відповідних соціально-економічних умов праці на підприємстві, дотримання принципу взаємної відповідальності сторін у відносинах роботодавець-працівник.

4. Широке застосування планування кадрового потенціалу, враховуючи особливості технології виробництва, стан матеріально-технічної бази, а головне – соціально-економічний стан та фінансові можливості підприємства стосовно їх спроможності виділяти кошти на навчання і перепідготовку працівників.

5. Перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки і спеціалістів, при якій першочерговою умовою була наявність диплому, до залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних компетентностей кандидатів на заміщення посад [5].

Узагальнюючи, слід зазначити, що пропоновані заходи сприятимуть збереженню та покращенню, а в довгостроковому періоді й стабілізації кадрового потенціалу підприємств, що на сьогоднішньому етапі їх розвитку слід вважати прерогативою.

Отже, система менеджменту персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в діапазон, починаючи від визначення потреби підприємства в кадрах та закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку, мають бути глибоко виваженими та продуманими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Ю.В. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Харків: Видавництво "Основа", 2021. 310 с.
2. Гончарук А. Г. Ефективне управління персоналом. *Економіка та управління*. 2018. №5. С. 123-130.
3. Горбачук С. А. Розвиток персоналу в умовах інноваційних змін. *Економіка та прогрес*. 2021. №7. С. 39-45.
4. Кравченко О. В. Методи оцінки ефективності управління персоналом. *Практика управління.* 2019. №4. С. 78-84.
5. Мельничук В. О. Розвиток системи управління персоналом в умовах глобалізації. *Глобальна економіка*. 2021. №6. С. 56-62.

УДК: 658.11:330.341.1

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
МАХТІЄНКО О.М., здобувачка вищої освіти
КУЛІНІЧ А.Р., здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто питання управління інноваційною активністю на підприємстві задля забезпечення управління ефективністю реалізації організаційно-економічних процесів в умовах сучасного бізнес-середовища. Визначено, що інноваційна активність підприємства є ключовим чинником, що визначає його конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку. Це комплексна діяльність, спрямована на впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів, що стимулює інноваційний потенціал організації та сприяє підвищенню її ефективності.

Ключові слова: управління, інновації, інноваційна активність, конкурентоспроможність, інноваційна діяльність.

Перебуваючи в конкурентних умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, виникає актуальність проблеми підвищення інноваційної активності задля забезпечення управління ефективністю реалізації організаційно-економічних процесів підприємств. Підприємства, що не зацікавлені та не інвестують в інновації, в сучасних умовах мають ризик втрати свої позиції на ринку. Інноваційні продукти дозволяють вирізнятись та інтегруватись у нові ринки, тим самим значно збільшити дохід завдяки більшому обсягу продажів. Також впровадження інновацій сприяють

забезпеченню успіху в довгостроковій перспективі з рахунок модернізації виробництва та оновлення продуктів та послуг. Тому однією з обов'язкових умов збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємств є активне впровадження інновацій та їх інвестиційне забезпечення у процеси виробничо- економічного, управлінського та соціального характеру, тобто здійснення ефективної інноваційно-інвестиційної діяльності [1].

У зв'язку з прискореним розвитком НТП будь-яка компанія стикається з проблемою пошуку нових шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності та отримання більших прибутків. Підприємство, яке націлене на інноваційний розвиток, може підвищити свій інноваційний потенціал і конкурентоспроможність на ринку [2].

Інноваційна активність підприємства – це показник інтенсивності його інноваційної діяльності та динамічності впровадження інноваційно орієнтованих процесів. Ці процеси спрямовані на впровадження нових форм організації праці та управління, що, в свою чергу, за рахунок інноваційних перетворень, з урахуванням взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, формують конкурентні переваги та забезпечують інноваційний розвиток підприємства [2].

Важливо розуміти, що інноваційна активність неможлива без інноваційної діяльності, основою якої є інноваційний потенціал підприємства. Тому при оцінці інноваційної активності часто пропонують визначати рівень використання інноваційного потенціалу. Однак, важливо зазначити, що діяльність – це сукупність дій, а активність обов'язково передбачає активну участь у цій діяльності.

Інноваційна діяльність – це комплекс дій, спрямованих на втілення результатів наукових досліджень у нові, конкурентоспроможні продукти, послуги чи технології, які мають знайти попит на ринку [3].

Інноваційна діяльність підприємства – це обґрунтована та реалізована стратегія розвитку підприємства, ступінь забезпеченості підприємства інноваційними ресурсами та якість управління інноваціями. Вони є основою успішної ринкової діяльності підприємства та відображають інноваційні можливості підприємства.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновації, а суб'єктами – фізичні або юридичні особи, які задіяні в інноваційній діяльності та/або використовують майнові (фінансування, обладнання, матеріали, приміщення тощо) та інтелектуальні (патенти, ноу-хау, ліцензії, авторські права, знання та досвід тощо) ресурси, а також вкладають власні або запозичені кошти для реалізації інноваційних проєктів.

Реалізація будь-якого інноваційного процесу потребує створення системи факторів та умов (наявність кваліфікованих кадрів, науково-дослідницька база, фінансові ресурси, сприятливе законодавство тощо), що формують інноваційний потенціал. Інтенсивність інноваційної діяльності, що включає створення, впровадження та використання інновацій, визначає інноваційну активність підприємства. Активізація інноваційної діяльності дасть змогу забезпечити на підприємстві технологічні зміни, які визначають науково-технічний прогрес, покращують якість продукції, її конкурентоспроможність та уможливлюють вихід із виготовленою продукцією на міжнародний ринок. Інноваційна діяльність є ключовим фактором суспільного розвитку, забезпечуючи весь відтворювальний процес економіки. Інтенсивність і ефективність інноваційної діяльності є запорукою сталого розвитку країни [4].

Тож, управління інноваційною діяльністю підприємств є відкритою системою, яка на вході забезпечена інформацією про зовнішнє середовище та його потенційні можливості, а на виході – ефектами від здійснення інноваційної діяльності. Компанії, що активізують інноваційну діяльність, зосереджуються на об'єктах інвестування, формуванні інвестиційних портфелів та планах їх реалізації. Джерело інвестиційних ресурсів (власних, позичкових, позикових, прямих, непрямих, інвестицій у цінні папери, фізичних інвестицій) формується під впливом різноманітних факторів, що визначає ефективність ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства.

Варто зазначити, що інноваційна активність підприємства є ключовим чинником, що визначає його конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку. Це комплексна діяльність, спрямована на впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів, що стимулює інноваційний потенціал організації та сприяє підвищенню її ефективності.

Стратегічне управління інноваціями на підприємствах є важливою складовою успішного конкурентного розвитку в умовах сучасного бізнес- середовища. Підвищення інноваційної активності вимагає систематичного підходу та використання різноманітних стратегій, спрямованих на стимулювання та підтримку інноваційних ініціатив. Це охоплює не лише технічні аспекти, але й управлінські, фінансові та організаційні виміри, спрямовані на забезпечення ефективного впровадження інноваційних проектів. Використання стратегічних підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, покращувати конкурентоспроможність та створювати значну добавлену вартість через нові продукти та послуги. Такий підхід сприяє також збільшенню інвестицій у науково-дослідницьку роботу, що є ключовим для створення інноваційного потенціалу підприємства [5].

Таким чином, для збільшення інноваційної активності підприємства необхідно створити стимулююче середовище, що сприяє активному обміну ідеями та впровадженню нововведень. Одним з ефективних методів є надання стимулів та винагород за інноваційність, яке може виявитися у вигляді бонусів, підвищення зарплати або публічного визнання. Такий підхід заохочує працівників до творчого мислення та пропозицій нових рішень.

Отже, інноваційна активність охоплює весь цикл інноваційного процесу, включаючи наукові дослідження, розробки, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів і послуг. Інтеграція інноваційної активності з інвестиційною діяльністю є важливою складовою успішного функціонування підприємства, оскільки сприяє формуванню конкурентних переваг і забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Ю. В., Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 2022. №36.*
2. Кравчук Н. А., Русінова О. Д., Десятов Т. І., Лапшин І. К., Алнуаімі Саллам А. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств в умовах цифровізації для підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки.* 2022. №22. С. 336-340.
3 Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
4. Добровольська О. В., Шрамко В. А. Оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства з використанням моделі Дюпона. *Ефективна економіка.* 2020. №9.
5. Маліновська О. Я., Корень Д. О. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 538-541.

УДК 35.081.8:364-78(477)

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

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості формування та реалізації державної політики соціального захисту ветеранів війни в Україні. Проаналізовано нормативно-правову базу, інституційні механізми та сучасні програми підтримки ветеранів. Визначено основні проблеми, що стримують ефективність політики. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики соціального захисту ветеранів війни.

Ключові слова: державна політика, соціальний захист, ветерани війни, реінтеграція, соціальні послуги.

Формування та впровадження виваженої й системної державної політики у сфері підтримки ветеранів, учасників та учасниць бойових дій і членів їхніх родин набула особливої актуальності у зв’язку з триваючою збройною агресією рф проти України і є одним із пріоритетних завдань сучасної влади. Ветеранська політика виступає основним інструментом забезпечення соціальної

справедливості, як вдячності суспільства за внесок захисників у збереження державного суверенітету та територіальної цілісності нашої держави. Реалізація ефективної моделі державної політики щодо ветеранів передбачає не лише надання соціальних гарантій, а й створення комплексних механізмів соціальної реінтеграції осіб, які брали участь у воєнних діях. Зокрема, особливої уваги потребує питання адаптації ветеранів до цивільного життя після пережитого травматичного досвіду війни, що істотно впливає на їхній психоемоційний стан, поведінкові моделі та соціальні зв'язки. Водночас важливим аспектом є врахування можливих труднощів реінтеграції у суспільне середовище, професійне життя та місцеві громади.

Стабільність, соціальна згуртованість і консолідація суспільства, значну частину якого у післявоєнний період становитимуть ветерани війни, мають стати визначальними чинниками сталого розвитку держави. У цьому контексті ветеранська політика розглядається не лише як соціальний інструмент, а й як стратегічний напрям державного управління, спрямований на посилення національної безпеки, соціальної єдності та відновлення довіри між громадянами та державними інституціями. У найближче десятиліття формування та реалізація сучасної ветеранської політики має набути пріоритетного значення в діяльності як центральних органів виконавчої влади, так і органів місцевого самоврядування. Перед Україною стоїть безпрецедентне завдання – створити ефективну, багатовимірну систему підтримки ветеранів, яка поєднує соціальний, економічний, медико-психологічний та правовий виміри [1].

Така політика підтримки ветеранів має забезпечити не лише високий рівень соціального захисту, що враховує специфічні потреби ветеранів у процесі їхнього повернення до мирного життя, але й сприяти активному залученню цієї категорії громадян до процесів відновлення держави, розбудови місцевих громад, підвищення обороноздатності та стійкості країни, у тому числі на деокупованих територіях. Ветеранська політика має бути доступною, необтяжливою, прозорою та заснованою на принципах гідності та партнерства між державою й громадянами. Важливими критеріями її успішності є забезпечення гідного рівня добробуту, створення умов для самореалізації, активної громадської та економічної участі ветеранів у житті суспільства.

Державна політика соціального захисту ветеранів війни визначається як система організаційно-правових, економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення гідних умов життя, охорони здоров'я, працевлаштування, освіти та інтеграції у суспільне життя осіб, які брали участь у захисті держави [2]. Основою цієї політики є принципи законності, адресності, гуманізму, рівності прав та соціальної справедливості. Важливе місце займає нормативно-правова база, основу якої становить Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII [3], згідно з яким, держава гарантує ветеранам пільги, компенсації, соціальні виплати, медичне обслуговування та психологічну реабілітацію.

У період після 2014 року держава суттєво розширила систему підтримки учасників бойових дій, членів їхніх сімей та родин загиблих. Серед впроваджених цільових програм можемо виділити Єдину державну систему реєстрації ветеранів війни, що дозволяє підвищити ефективність надання соціальних послуг [4]; програму «Ветеранський простір», яка створює умови для психологічної адаптації та професійної реінтеграції колишніх військовослужбовців [5]; програму впровадження електронних сервісів, що спрощують доступ до соціальних послуг через Портал «Дія» [6] та ряд інших [4; 5; 6]

Попри позитивні зрушення в системі соціального захисту ветеранів війни, існує низка проблем, зокрема спостерігається нерівномірність доступу до соціальних послуг у регіонах, недостатня координація між органами влади, дублювання функцій, складність у реалізації пільг, низька інформованість ветеранів про свої права [7].

Вважаємо, що для підвищення ефективності державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни доцільним буде: розробити єдину стратегію соціальної реінтеграції ветеранів із чіткими індикаторами ефективності; посилити міжвідомчу координацію між Міністерством у справах ветеранів, Міністерством соціальної політики, Міністерством охорони здоров'я та місцевими органами влади; забезпечити розширення доступу до послуг психологічної реабілітації та медичної допомоги на рівні громад; удосконалити нормативно-правову базу, зокрема в частині цифровізації

послуг і моніторингу ефективності їх надання; активніше залучати громадські ветеранські організації до формування політики та контролю за її реалізацією [10].

Підсумуємо, що система соціального захисту ветеранів війни в Україні перебуває на етапі реформування та потребує комплексного підходу, орієнтованого на реальні потреби ветеранів. Важливим є не лише надання пільг, а й забезпечення соціальної адаптації, зайнятості та психологічного відновлення. Використання європейського досвіду, розширення партнерства держави й громадянського суспільства сприятимуть побудові ефективної моделі соціального захисту ветеранів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / Власенко Р. В., Гущук І. В., Жаліло Я. А. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04
2. Державне управління у сфері соціального захисту населення: навч. посіб. / за ред. В. Л. Ребкала. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
3. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3551-XII .URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12 (дата звернення: 12.10.2025).
4. Міністерство у справах ветеранів України. Єдиний державний реєстр ветеранів війни. URL: https://er-veteran.gov.ua (дата звернення: 12.10.2025).
5. Міністерство у справах ветеранів України. Ветеранський простір. – URL: https://veteranspace.gov.ua (дата звернення: 12.10.2025)
6. Портал державних послуг «Дія». URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 12.10.2025).
7. Ковальчук О. Проблеми реалізації соціального захисту ветеранів війни в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 45–52.
8. Стратегія розвитку системи соціального захисту ветеранів війни на 2025–2030 роки (проект). Київ: Мінвет, 2024. 42 с.

УДК 378:352.075

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

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У СФЕРУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості впровадження європейських стандартів у сферу публічної служби України в контексті інтеграційних прагнень до Європейського Союзу. Здійснено аналіз основних принципів європейської публічної служби. Визначено основні досягнення України у впровадженні європейських стандартів у практику публічної служби. Запропоновано рекомендації щодо посилення інституційної спроможності публічної служби, розвитку механізмів доброчесності та адаптації європейських стандартів до сучасних умов.

Ключові слова: публічна служба, європейські стандарти, державне управління, публічне врядування, інтеграція до ЄС.

Публічна служба є основною складовою державного управління, яка безпосередньо впливає на ефективність, справедливість і прозорість влади. Для України, як держави, що знаходиться на шляху до європейської інтеграції, адаптація європейських стандартів у сфері публічної служби є важливою умовою підвищення легітимності державних інститутів, забезпечення верховенства права, боротьби з корупцією та забезпечення відданості державних службовців принципам доброчесності [1].

Європейські стандарти у сфері публічної служби формуються на основі принципів демократичного врядування, верховенства права, ефективності, прозорості та підзвітності державної влади. Вони становлять систему норм і практик, які мають забезпечити якісне функціонування державного управління в інтересах громадян та сприяти європейській інтеграції країн, що прагнуть відповідати цим стандартам.

Згідно з документами Європейського Союзу та ОЕСР (OECD/SIGMA), публічна служба має відповідати таким базовим принципам: законність, політична нейтральність, професіоналізм, доброчесність, відкритість, підзвітність, орієнтованість на громадянина [2].

Документ «Принципи державного управління» (SIGMA Principles of Public Administration) визначає, що ефективна публічна служба повинна функціонувати в умовах стабільного правового середовища, базуватись на відкритих конкурсах, прозорій кадровій політиці, та системі оцінювання результативності [3].

Крім того, важливим є дотримання стандартів етики й антикорупційної поведінки. Наприклад, у Стратегії реформування державного управління України наголошується на необхідності впровадження європейських етичних кодексів, підвищенні кваліфікації службовців, та створенні професійного корпусу публічної служби [4].

Серед критеріїв відповідності публічної служби європейським стандартам можемо виділити:

- доступність і відкритість процедур набору на службу;
- політична нейтральність і захист від необґрунтованого звільнення;
- оцінювання ефективності роботи службовців;
- професійний розвиток (постійне навчання, підвищення кваліфікації);
- дотримання принципу рівності і недискримінації;
- прозора система оплати праці та мотивації;
- антикорупційні запобіжники і механізми етичного контролю [2; 5].

Варто зазначити, що європейські стандарти не є єдиною формальною моделлю, вони адаптивні, проте мають уніфіковану методологічну базу. До прикладу, у країнах Центрально-Східної Європи після вступу до ЄС публічні служби зазнали реформ, які включали створення інститутів з управління людськими ресурсами, незалежних комісій з питань державної служби, оновлення кодексів етики тощо [6].

Сучасна позиція науковців щодо системи принципів публічної служби у першу чергу базується на нормативно-правовій системі євроінтеграції та імплементації міжнародних стандартів належного урядування у правовий простір України.

Професор В.К. Колпаков зазначив, що європейські принципи є базовим підґрунтям запровадження у практику публічного адміністрування похідних від них стандартів (забезпечення прав людини; публічної адміністрації; адміністративних послуг; публічної служби; адміністративної юстиції; громадських рухів і громадського контролю тощо). Таким чином, набір загальних стандартів вимагає від носіїв влади діяти у спосіб, що відповідає законним і розумним очікуванням суспільства, дотримання прав громадян та інших осіб при здійсненні управлінських повноважень і наданні адміністративних послуг [7].

Досліджуючи працю «Economy and Society» М. Вебера, І.А. Грицяк зауважив, що такі принципи, як офіційна ієрархія, професійна кар'єра, професійна кваліфікація, процеси прийняття рішень на правовій основі, служба як професія та трудова дисципліна становлять основу професійної державної служби у багатьох країнах [8, с.56].

Зарубіжний досвід нормативного регулювання публічної служби характеризується меншою кількістю принципів порівняно із вітчизняною практикою. Але серед них, як правило, завжди є: верховенство права, законність, політична нейтральність та лояльність, стабільність, прозорість, відповідальність [9, с.26].

До подібного висновку прийшов і Б. Шевчук, спираючись на досвід виокремлення основних принципів публічної служби у країнах Європейського Союзу: верховенство права, законність, публічність, професійність, відкритість, політична нейтральність, доброчесність та ін. [10].

Відмітимо, що державні службовці є носіями державних повноважень, а не просто працівниками державних установ. У цій ролі вони покликані забезпечити застосування стандартів в поточній діяльності державної адміністрації. Тому головні стандарти державної служби є, по суті, фактичними критеріями, за якими визнається наявність або відсутність у країні державної служби в європейському розумінні [7].

Важливим стандартом для успішної публічної служби стало визначення «рамок спільних компетенцій для Об'єднаної Європи», що описують знання, вміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов'язків [8, с. 71-72]. Серед таких компетенцій відмітимо: знання процедур; відкритість поглядів; бачення стратегічної перспективи; соціальні навички; доброчесність тощо.

Як висновок зауважимо, що європейські стандарти у сфері публічної служби – це не лише набір правил, а система цінностей, що забезпечує ефективність, доброчесність і підзвітність влади. Україна вже здійснила значні кроки в напрямку їх реалізації, проте залишається низка викликів, пов'язаних із нерівномірністю впровадження, недостатнім фінансуванням та потребою в нових підходах до оцінки діяльності службовців. Подальший успіх реформ залежить від послідовності дій держави, професійного розвитку кадрів та активної участі громадськості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чехоєва Н. М. Standards of civil service of Ukraine: the current level and the need of adopting the European experience // Law Journal: Air and Space Law. 2023. № 29. Київський національний авіаційний університет. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/6521
2. SIGMA/OECD. The Principles of Public Administration. SIGMA Papers. No. 48. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/governance/sigma-principles-public-administration.htm (дата звернення: 05.10.2025).
3. Public Service and Human Resource Management Baseline Measurement Report: SIGMA, EU–OECD. 2019. URL: https://www.oecd.org/governance/sigma/publications (дата звернення: 01.10.2025).
4. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 груд. 2022 р. № 1570-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1570-2022-р (дата звернення: 06.10.2025).
5. Нижник Н. Р. Публічна служба як елемент системи публічного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 22–29.
6. Verheijen T. Civil Service Development in Central and Eastern Europe: A Comparative Perspective. *UNDP Regional Bureau for Europe and the CIS*. 2020. URL: https://www.undp.org/publications/civil-service-reform-cee (дата звернення: 06.10.2025).
7. Колпаков В. К. Європейські стандарти адміністративного права. *Адміністративне право і процес*. 2014. № 3–9. URL: http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/376- yevropeyski-standarty-administratyvnoho-prava-kolpakov-v-k (дата звернення: 05.10.2025).
8. Стандарти європейського врядування : навч. посіб. / І. А. Грицак, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін. ; за ред. І. А. Грицака. Київ : НАДУ, 2011.
9. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : КонусЮ, 2007. 142 с.
10. Шевчук Б. Європейські стандарти публічної служби та правовий статус службовців органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2008. Вип. 2. URL: https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi- vypusky/vypusk-2-2008/yevropeyski-standarty-publichnoyi-sluzhby-ta-pravovyy- status (дата звернення: 05.10.2025).

УДК 352:35.072.1:316.772(477)

СОКОЛЮК Л.А., магістрантка
БОГДАН С.С., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено особливості, виклики та ефективні практики взаємодії органів місцевого самоврядування (ОМС) з громадськістю в умовах воєнного стану. Проаналізовано правове поле, інституційну спроможність та інформаційні комунікації як механізми залучення громад до ухвалення управлінських рішень. Запропоновано напрями вдосконалення відкритості, прозорості та партнерства між владою і громадськістю.

Ключові слова: місцеве самоврядування, громадськість, воєнний стан, публічна комунікація, прозорість.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Відповідно до ст 38 Конституції України, громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади (ОДВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС) [1].

Органи місцевого самоврядування функціонують на принципах самостійності та невтручання держави у їх діяльність. Відтак, забезпечення прав членів територіальної громади знаходяться у віданні ОМС відповідної територіальної громади. В той же час, з введенням воєнного стану виникають ряд питань щодо реалізації забезпечення прав людини в діяльності органів місцевого самоврядування в межах громад, які знаходяться на території України, з урахуванням особливостей, пов'язаних з громадами у районах бойових дій, на тимчасово окупованих та оточених територіях, а також із забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб.

Нині, в умовах воєнного стану, ефективна взаємодія ОМС з громадськістю стає визначальним чинником стійкості територіальних громад. Від швидкості та якості комунікацій залежить довіра до влади, мобілізація ресурсів й рівень соціальної згуртованості [2]. Досвід 2022–2025 років в Україні засвідчив, що успішні громади демонструють поєднання оперативності прийняття рішень і збереження прозорості управлінських процесів [3].

Законодавство України визначає повноваження місцевого самоврядування та гарантує право громадян на інформацію, доступ до публічних даних і участь у місцевому управлінні У воєнний час одночасно діють норми, які можуть тимчасово обмежувати окремі права задля безпеки та оборони, проте збереження прозорості рішень і доступу до адекватної інформації залишається важливим чинником довіри та ефективності реагування [4].

Серед особливостей взаємодії ОМС з громадськістю в умовах воєнного стану можемо виділити:

1. Пріоритет оперативності та адаптивності. ОМС мають оперативно приймати рішення, що вимагають швидкого інформування населення (евакуація, повітряна тривога, гуманітарна допомога). У цьому контексті традиційні процедури громадської участі (громадські слухання, тривалі консультації) часто замінюються прискореними форматами з гарантією пізнішого звітування перед громадою [3].

2. Баланс між безпекою та прозорістю. Обмеження в оприлюдненні певної інформації з міркувань безпеки – очікувані, але вони повинні супроводжуватися чіткими правилами та прозорими поясненнями причин обмежень, щоб уникнути зниження довіри громадськості. Дотримання принципів пропорційності та терміновості обмежень є обов'язковим [5].

3. Зростання ролі цифрових каналів і відкритих даних. Електронні сервіси та соціальні платформи стали основними каналами комунікації. Суттєво зросла роль електронних сервісів, платформ «єДопомога», «Дія», місцевих чат-ботів у Telegram. Вони забезпечують швидкий зв'язок між владою і громадянами, сприяючи прозорості процесів розподілу допомоги [6]. Водночас важливими є питання кібербезпеки, відмовостійкості мереж і доступності сервісів для вразливих груп населення. Забезпечення відкритості бюджетних та гуманітарних даних підвищує ефективність громадського контролю і координації допомоги [3].

4. Інституалізація партнерства з громадськими організаціями. ОМС активно співпрацюють із волонтерськими ініціативами й неурядовими організаціями (НУО) для розподілу гуманітарної допомоги, комунікації з внутрішньо переміщеними особами і відбудови інфраструктури. Формалізація таких партнерств (угоди, меморандуми, спільні штаб-квартири) підвищує координацію й знижує дублювання зусиль [3].

5. Підвищена увага до соціальної інклюзії. Воєнний час посилює вразливість певних груп (люди похилого віку, інваліди, переселенці). Взаємодія має передбачати спеціальні механізми комунікації і підтримки цих груп, з урахуванням їхнього обмеженого доступу до цифрових каналів [2].

Воєнний стан змінив умови функціонування місцевого самоврядування. З'явилося ряд проблем, які типово знаходилися поза межами функціоналу ОМС, але які довелося вирішувати більшості громад від початку повномасштабного вторгнення до України. Зокрема, це потреба збереження відкритості інформації через вимоги безпеки, перенавантаження органів влади завданнями оборонного характеру; дефіцит ресурсів і кадрові втрати на місцевому рівні; зниження

активності громадськості через евакуацію, міграцію чи страх; загрози дезінформації та маніпуляцій у комунікаційному просторі [3]. Попри ці виклики, війна також стимулювала нові форми взаємодії: активізацію волонтерських рухів, використання соціальних мереж як каналів комунікації, появу платформ громадської координації гуманітарних ініціатив. До прикладу, потреба у швидкій взаємодії ОМС з громадськістю значною мірою посилила рівень цифрової грамотності, інформаційної культури та мотивації громадян до участі. Позитивний досвід демонструють громади, які інтегрували такі електронні сервіси як «Smart City», «єВідновлення», створили кризові штаби з участю громадських активістів та волонтерів [3; 6].Тому важливим інструментом стає публічна комунікація в умовах обмежень, коли влада має поєднати прозорість з інформаційною безпекою, формуючи довіру через оперативність, достовірність і регулярність повідомлень.

Підсумовуючи зауважимо, що взаємодія ОМС з громадськістю в умовах воєнного стану має специфічні особливості: оперативність, баланс між прозорістю і безпекою, цифровізація комунікацій, посилення ролі громадянського суспільства. Успіх взаємодії визначається довірою, спільною відповідальністю та готовністю до партнерства. Запровадження системних механізмів кризових комунікацій і відкритості стане запорукою стабільності та згуртованості громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України від 28.06.1996. Голос України. 13.07.1996. № 128.
2. Андріяш В. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: сучасні виклики. *Публічне управління: теорія та практика*. 2023. № 2(30). С. 45–52.
3. Гринюк С. А. Комунікаційна політика органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 7. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=3164 (дата звернення: 14.10.2025).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
5. Луніна І. О. Прозорість діяльності органів влади в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління.* 2023. Вип. 3(76). С. 91–99.
6. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Рішення для громад. Київ, 2024. URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 14.10.2025).

УДК: 351.84:342.72-053.2(477)

БОКОВЕЦЬКИЙ М.В., магістрант
МАСЮК Є.Р., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Розкрито сутність публічного управління у сфері захисту прав дітей в умовах воєнного стану в Україні. Окреслено основні напрями діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій щодо забезпечення прав та законних інтересів дітей, які постраждали внаслідок воєнних дій. Проаналізовано виклики, що виникають у системі захисту дітей під час війни. Запропоновано шляхи удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії та залучення громадськості до реалізації політики захисту прав дітей.

Ключові слова: публічне управління, захист прав дітей, підтримка, воєнний стан, соціальна політика, органи місцевого самоврядування.

Питання захисту прав дітей є одним із пріоритетних напрямів державної політики будь-якої демократичної держави. В умовах воєнного стану ця проблема набуває особливої актуальності, оскільки діти є найбільш вразливою категорією населення, що потребує підвищеної уваги з боку держави. Війна в Україні з 2014 року, а особливо повномасштабне вторгнення рф у 2022 році, спричинила масштабні порушення прав дітей, зокрема права на життя, безпеку, освіту, охорону здоров’я, сімейне виховання та розвиток [1].

Забезпечення та захист прав дітей в умовах воєнного стану вимагає консолідації зусиль широкого кола державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та міжнародних інституцій. Такий підхід є необхідною умовою формування цілісної системи реагування на загрози, пов'язані з воєнними діями, переміщенням дітей, втратою батьківського піклування та іншими наслідками збройної агресії.

Упродовж останніх років в Україні ухвалено значну кількість нормативно-правових актів, які регламентують діяльність суб'єктів у сфері забезпечення прав дітей, а також визначають повноваження батьків, опікунів, піклувальників та представників державних установ у межах механізмів захисту дитячих прав. Вони спрямовані на забезпечення комплексного підходу до підтримки дітей, які постраждали від воєнних дій, та мінімізацію ризиків порушення їхніх основоположних прав [2].

Під публічним управлінням у сфері захисту прав дітей розуміють діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, спрямовану на забезпечення, охорону та відновлення прав дітей, зокрема дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах [1].

В умовах воєнного стану основним завданням публічного управління є не лише правовий захист дітей, а й оперативне реагування на загрози, пов'язані з переміщенням, втратою батьківського піклування, насильством, психологічними травмами тощо Україна активно співпрацює з Комітетом ООН з прав дитини та Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ), діяльність яких спрямована на моніторинг дотримання міжнародних стандартів у сфері прав дитини. Важливим партнером є також Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), яка забезпечує реалізацію програм у сфері охорони дитячого здоров'я та психосоціальної підтримки дітей у кризових ситуаціях. Також Україна є учасником Статуту ВООЗ та співпрацює з Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), яка реалізує ініціативи щодо забезпечення права на освіту дітей у надзвичайних умовах [3; 4].

Окремого значення набуває взаємодія України з Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ) у межах розгляду справ, пов'язаних із порушенням прав дітей унаслідок збройної агресії рф. Зокрема, ЄСПЛ розглядає заяви щодо депортації, примусового переміщення та незаконного утримання українських дітей на окупованих територіях, що створює правові передумови для міжнародного визнання воєнних злочинів проти дітей [5]. Міжнародне партнерство та гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері прав дитини виступають ключовими чинниками формування ефективної системи публічного управління захистом дітей в умовах воєнного стану.

Воєнний стан в Україні зумовив кардинальні зміни у функціонуванні вітчизняної системи захисту дітей. До основних проблем, які належать вирішити найближчим часом можемо віднести: масовий переїзд дітей як у межах України, так і за кордон; збільшення кількості дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування; ризики незаконного вивезення дітей на окуповані території або за межі держави; порушення доступу до освіти, медицини, соціальних послуг; загострення психологічних проблем у дітей через травматичний досвід війни [1].

Для вирішення зростаючої кількості проблем на державному рівні було створено низку координаційних механізмів: затверджена Національна стратегія у сфері прав людини, Радник-уповноважений Президента України з прав дитини та дитячої реабілітації, єдина інформаційна база даних щодо дітей, які постраждали від війни, а також проєкти з реінтеграції та реабілітації дітей. До прикладу, успішно працює Проєкт з реінтеграції дітей «Посмішка ЮА», який втілюється у співпраці з Офісом Омбудсмана України і Координаційним центром з розвитку сімейного виховання та догляду дітей [6].

На місцевому рівні до вирішення проблеми активно долучаються органи місцевого самоврядування. Саме вони здійснюють реалізацію державної політики на територіальному рівні через служби у справах дітей, центри соціальних служб, заклади освіти та охорони здоров'я. Чільне місце в системі захисту прав дітей займають громадські й міжнародні організації. Зокрема, UNICEF, Save the Children, «Ла Страда-Україна», «Карітас», Червоний Хрест та інші реалізують програми гуманітарної допомоги, забезпечують доступ до освіти, психологічну підтримку та правову допомогу дітям і сім'ям [4; 7; 8].

Ефективність публічного управління у сфері захисту прав дітей в умовах воєнного стану визначається здатністю держави та суспільства забезпечити комплексну, системну й скоординовану діяльність усіх суб'єктів, залучених до процесу охорони дитинства. Сучасні виклики зумовлюють необхідність удосконалення інституційних, організаційних, нормативно-правових та інформаційно-комунікаційних механізмів державного управління.

Для підвищення ефективності публічного управління в умовах війни доцільним є посилити міжвідомчу координацію між Міністерством соціальної політики, Міністерством освіти і науки, МОЗ, МВС та органами місцевого самоврядування; розвивати цифрову інфраструктуру для оперативного обліку та моніторингу дітей, які постраждали від воєнних дій; створити національну систему психологічної допомоги дітям з посттравматичним синдромом; запровадити гнучкі механізми опіки та піклування в умовах переміщення сімей, в тому числі за кордон; розширити участь громадських організацій і волонтерів у реалізації державних програм підтримки [9].

Як висновок відмітимо, що публічне управління захистом прав дітей у період воєнного стану є складним, багаторівневим процесом, який потребує координації дій державних, муніципальних і громадських суб'єктів. Війна актуалізувала необхідність модернізації управлінських механізмів, орієнтації на превентивні та інтегровані моделі соціальної підтримки. Ефективна система захисту прав дітей в умовах війни можлива лише за умови комплексного підходу, прозорості управлінських рішень і тісної співпраці держави з громадськістю та міжнародною спільнотою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костишин Е. І., Шевців Ю. О. Інституційно-правовий механізм захисту дітей в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. № 1. С. 29-36. URL: https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/2583/2473
2. Про забезпечення захисту прав дітей, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2022 р. № 386. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2022-%D0%BF.
3. Конвенція ООН про права дитини: міжнародний документ від 20 листопада 1989 р. Ратифіковано постановою ВР України від 27.02.1991 р. № 789-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021.
4. UNICEF Ukraine. Офіційний сайт. URL: https://www.unicef.org/ukraine. 5.
5. Солоткий С. Рішення Європейського суду з прав людини: місце і роль у правовій системі України. Український часопис конституційного права. 2018. № 1. С. 40-48. URL: https://ccu.gov.ua/library/rishennya-yevropeyskogo-sudu-z-prav-lyudyny-misce-i-rol-u-pravoviy-systemi-ukrayiny
6. «Посмішка ЮА» працює над методологією підтримки дітей з окупації. URL: https://www.posmishka.org.ua/posmishka-iua-pratsiuie-nad-metodolohiieiu- pidtrymky-ditej-z-okupatsii/
7. Save the Children. *Ukraine Humanitarian Response Report, 2024*. URL: https://www.savethechildren.net.
8. Ла Страда – Україна. Аналітичний звіт про стан захисту прав дітей у період війни. Київ, 2024. 48 с.
9. Міністерство соціальної політики України. Звіт про діяльність служб у справах дітей за 2023–2024 роки. Київ: Мінсоцполітики, 2024. 72 с.

УДК 323.28:351.862(477)

ВОЗНИЙ В.Ю., магістрант
КОЛОМІЄЦЬ О.А., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОЇ МІГРАЦІЇ

Розглянуто особливості державної політики України у сфері забезпечення національної безпеки в умовах зростання міграційних процесів, зумовлених воєнними діями, соціально-економічними викликами та геополітичною нестабільністю. Проаналізовано основні загрози, які створює посилена міграція для державної безпеки, визначено напрями вдосконалення політики у цій сфері.

Ключові слова: національна безпека, державна політика, міграція, демографічні процеси, воєнний стан, управління міграцією.

В умовах воєнного стану та триваючої збройної агресії проти України питання забезпечення національної безпеки набуває особливої актуальності. Одним із важливих чинників, що впливають на безпекову ситуацію, є масова внутрішня та зовнішня міграція населення. За даними міжнародних організацій, з початку повномасштабного вторгнення Україну залишили близько 6 мільйонів громадян, що створює серйозні виклики не лише у сфері соціальної політики, але й у площині демографічної, економічної та інформаційної безпеки держави [1].

Посилена міграція впливає на формування трудового потенціалу, структуру населення, соціальну стабільність та обороноздатність країни. Тому ефективна державна політика у сфері національної безпеки повинна враховувати міграційний чинник як один із визначальних елементів сучасної безпекової стратегії [2].

Національна безпека розглядається як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх загроз. У наукових працях (В. Горбулін, В. Ліпкан, Г. Ситник,) наголошується, що безпека держави є системним утворенням, яке включає економічну, політичну, соціальну, інформаційну, демографічну, екологічну та інші складові [3; 4; 5].

Міграційні процеси є перехресною сферою між соціальною політикою та національною безпекою. Вони можуть як зміцнювати державу (через формування позитивного іміджу, розвиток діаспори, надходження валютних переказів), так і становити загрозу (через депопуляцію, втрату трудового потенціалу, посилення соціальної напруги).

В основу дослідження покладено системний та міждисциплінарний підходи, що дозволяють розглядати міграцію не лише як соціально-демографічний феномен, а й як чинник стратегічного управління безпекою держави [5].

У сучасних умовах глобалізації міграційні процеси набувають системного характеру та впливають на формування і реалізацію державної політики безпеки. Міграція, як складне соціально-економічне та політичне явище, визначає якісні та кількісні характеристики населення, рівень соціальної стабільності, стан ринку праці, демографічну структуру та загальну стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх викликів. Вона перетворюється не лише на об’єкт регулювання, а й на важливий чинник стратегічного управління безпекою держави [5].

З позиції теорії публічного управління, міграційна політика має бути інтегрованою складовою системи національної безпеки, адже вона безпосередньо впливає на демографічну, економічну, соціальну та політичну стабільність держави. Зростання масштабів вимушеної міграції, спричинене воєнними діями, порушенням територіальної цілісності, кризовими економічними явищами та екологічними загрозами, зумовлює необхідність посилення ролі державних інституцій у сфері стратегічного прогнозування та управління міграційними потоками.

Масова вимушена міграція українців створила нові виклики для державної політики національної безпеки Значна частина працездатного населення, особливо жінки з дітьми, була змушена евакуюватися за кордон, що призвело до зменшення трудового потенціалу, зростання навантаження на систему соціального забезпечення та ризику демографічного скорочення. Одночасно постала потреба у створенні ефективних механізмів реінтеграції громадян**,** які повертаються в Україну, а також у розробленні програм підтримки внутрішньо переміщених осіб [6].

Водночас, з точки зору безпекової політики, міграція може виконувати подвійну функцію: з одного боку, вона є потенційним джерелом соціально-економічних і демографічних ризиків; з іншого – може стати інструментом зміцнення людського потенціалу, розширення трудових ресурсів і стимулювання інноваційного розвитку. Саме тому управління міграційними процесами потребує системного моніторингу, прогнозування та формування механізмів превентивного реагування на потенційні загрози.

Виділимо найбільш негативні наслідки, до яких може призвести зростання міграційних потоків, спричинене війною: зниження чисельності працездатного населення, старіння нації, зменшення народжуваності; втрата кваліфікованої робочої сили, зменшення податкових надходжень, скорочення інвестиційної привабливості; поглиблення нерівності, зростання навантаження на соціальні системи приймаючих і відправляючих країн міграції; потенційні загрози нелегальної міграції, торгівлі людьми, втрати контролю над прикордонними потоками, поширення дезінформації серед української діаспори тощо [3; 4].

Отже, неконтрольована міграція може створювати передумови для соціальної нестабільності та підриву національної єдності. З метою підвищення ефективності державної політики забезпечення національної безпеки України в умовах посиленої міграції доцільно реалізувати наступні дії:

– інституційне зміцнення системи міграційного управління через створення єдиного центру моніторингу міграційних ризиків;

– розроблення та впровадження демографічної стратегії, спрямованої на відновлення трудового потенціалу;

– посилення міжнародної співпраці з ЄС, ООН, МОМ щодо захисту прав українських громадян за кордоном;

– інформаційна безпека діаспори, спрямована на протидію ворожим інформаційним впливам;

– розвиток програм реінтеграції та повернення мігрантів через створення економічних стимулів і підтримку малого бізнесу [5].

Таким чином, посилена міграція є одночасно викликом і можливістю для національної безпеки України. З одного боку, вона загрожує демографічній стабільності, економічному розвитку та соціальній єдності. З іншого – формує передумови для посилення міжнародної присутності України та розвитку її людського капіталу за кордоном. Ефективна державна політика у цій сфері повинна бути системною, інтегрованою та орієнтованою на довгострокову перспективу. Її основою має стати баланс між безпековими інтересами держави та захистом прав її громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNHCR**.** Ukraine Refugee Situation. 2025. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (дата звернення: 16.10.2025).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 20. С. 15–29.

3. Горбулін В. П. Національна безпека України: виклики та пріоритети. Київ : НІСД, 2020. 312 с.

4. Ліпкан В. А. Система національної безпеки України: проблеми формування і реалізації. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 456 с.

5. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2019. 380 с.

6. Мармуль Л. О. Міграційна політика України в умовах воєнного стану: безпековий вимір. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 2(35). С. 45–52.

УДК 351:004.8(477+100)

МАГДЕНКО А.А., магістрант
ЛІНЧЕВСЬКИЙ В.Г., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Розглянуто особливості формування публічної політики у сфері штучного інтелекту (ШІ) в Україні та провідних зарубіжних країнах. Проаналізовано складові розвитку ШІ, визначено основні виклики та перспективи інтеграції інтелектуальних технологій у публічне управління. На основі аналізу зарубіжного досвіду обґрунтовано напрями удосконалення державної політики України у сфері штучного інтелекту.

Ключові слова: публічна політика, штучний інтелект, цифрові технології, інновації, етика, зарубіжний досвід.

Розвиток технологій штучного інтелекту є визначальним чинником глобальної трансформації соціально-економічних систем і державного управління. Його впровадження сприяє формуванню новітніх цифрових сервісів, орієнтованих на потреби громадян, що ґрунтуються на використанні

цифрових технологій, алгоритмів обробки великих даних та принципів мережевого управління. Хоча цей процес має нерівномірний характер, його тенденції простежуються як на центральному, так і на місцевому рівнях. В умовах сучасних трансформацій питання використання ШІ та цифрових технологій у сфері публічного управління дедалі частіше стають предметом наукових досліджень і міждисциплінарних дискусій [1].

Водночас впровадження таких технологій вимагає належного нормативного регулювання, визначення етичних стандартів і забезпечення кібербезпеки. Україна, як держава, що прагне цифрової інтеграції до європейського простору, перебуває на етапі формування власної моделі публічної політики у сфері ШІ [2]. Порівняльний аналіз із зарубіжними практиками дозволяє виокремити ефективні підходи до розроблення стратегій, законодавства та інституційного забезпечення впровадження таких технологій.

Публічна політика у сфері ШІ – це система державних рішень, спрямованих на регулювання, стимулювання та етичне впровадження інтелектуальних технологій у різні сфери суспільного життя [3]. В основу формування публічної політики у сфері ШІ покладено наступні принципи:

– інклюзивність – залучення держави, бізнесу, науки та громадськості до процесу розроблення політики;

– етичність – забезпечення дотримання прав людини, недискримінації та прозорості алгоритмів;

– інноваційність – стимулювання досліджень і розвитку високотехнологічного підприємництва;

– безпека та відповідальність – створення механізмів захисту від зловживань і технологічних ризиків [4].

В Україні процес формування політики у сфері ШІ перебуває на етапі становлення. У 2021 році Кабінет Міністрів затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року [2], що визначає пріоритетні напрями – освіта, наука, промисловість, оборона, медицина, державне управління. Проте слід зазначити, що процес формування публічної політики у сфері штучного інтелекту супроводжується низкою системних проблем і викликів. Вони пов'язані як із відсутність спеціального закону про ШІ; фрагментарністю міжвідомчої взаємодії; недостатнім рівнем фінансування наукових досліджень; слабкими зв'язками між урядом, бізнесом та академічним сектором; низькою обізнаністю суспільства щодо етичних аспектів використання ШІ. Позитивними кроками стали розвиток Міністерства цифрової трансформації України та реалізація програм Дія.Цифрова освіта і Дія.Бізнес, що створюють основу для цифрової грамотності населення і потенційного розвитку інтелектуальних сервісів [5].

Ряд практичних напрацювань у сфері формування публічної політики у сфері ШІ мають зарубіжні країни. Так у Європейському Союзі визначено ШІ основним пріоритетом цифрової трансформації. У 2021 році представлено Artificial Intelligence Act – перший у світі комплексний законопроєкт, що класифікує системи ШІ за рівнем ризику та визначає етичні й правові стандарти їхнього використання. ЄС також фінансує розвиток досліджень через програми Horizon Europe та Digital Europe [6].

У США дотримуються підходу «м'якого регулювання», зосереджуючись на інноваціях і добровільних стандартах. Відповідальність за політику у сфері ШІ розподілена між федеральними агентствами, такими як National AI Initiative Office [7].

Китай реалізує стратегію Next Generation Artificial Intelligence Development Plan, спрямовану на глобальне лідерство у ШІ до 2030 року. Держава активно інвестує у дослідження, але одночасно встановлює жорсткий контроль за етичними аспектами та використанням даних [8].

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує, що ефективне формування та реалізація публічної політики у сфері штучного інтелекту потребує комплексного підходу, який охоплює правові, організаційні, фінансові та міжнародні аспекти. Зокрема, важливими аспектами впровадження Ші в практику державного управління України має стати законодавче визначення етичних і безпекових стандартів функціонування систем штучного інтелекту, що забезпечує баланс між технологічним розвитком і захистом прав людини; фінансова підтримка інноваційних проєктів у сфері ШІ, спрямована на стимулювання наукових досліджень, стартапів і прикладних розробок; створення механізмів національної координації та інституційної відповідальності, які сприятимуть узгодженості

дій державних органів, наукових установ і бізнес-сектору; розвиток міжнародного партнерства та обміну знаннями, що дозволяє адаптувати кращі світові практики до національного контексту й забезпечує участь держави у формуванні глобальних стандартів у сфері штучного інтелекту [3].

Як висновок відмітимо, що формування ефективної публічної політики у сфері штучного інтелекту є важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності держави в умовах цифрової трансформації. Україна має потенціал для розвитку інтелектуальних технологій, однак потребує системного нормативно-правового, інституційного та освітнього забезпечення. Використання зарубіжного досвіду – запорука створення збалансованої моделі політики, яка поєднає інноваційність із безпекою, прозорістю та орієнтацією на людину.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Магиляс Ю., Корсун В., Миргородська М. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. № 4. С. 97-103. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1041/1018
2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року: Розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 16.10.2025).
3. Чабанна Маргарита. Використання штучного інтелекту в публічній політиці ЄС. Empirio. 2025. № 2. С. 34–42. URL: https://doi.org/10.18523/3041- 1718.2025.2.2.34-42 .
4. OECD. AI Principles and Policy Observatory. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. 2021.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Цифрова освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua. (дата звернення: 16.10.2025).
6. European Commission. Artificial Intelligence Act: Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence. Brussels: European Commission, 2021.
7. U.S. Congress. National Artificial Intelligence Initiative Act of 2020. Washington, D.C., 2020.
8. State Council of the People's Republic of China. New Generation Artificial Intelligence Development Plan. Beijing, 2017.

УДК 351.84:316.42(477)(045)

ТКАЧЕНКО А.В., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
tkachenko02anna@gmail.com

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Проаналізовано поточний стан розвитку системи демографічної політики, досліджено виклики соціального забезпечення в умовах війни, зокрема розширення категорій осіб, які потребують допомоги та дефіцит бюджетних ресурсів. Розкрито роль гуманітарної політики у зміцненні національної єдності, ціннісних орієнтирів і підтриманні демократії та прав людини.

Ключові слова: демографічний розвиток, соціальний захист, внутрішньо переміщені особи, гуманітарна політика, державне регулювання.

Повномасштабна російська агресія проти України кардинально змінила контекст функціонування соціально-гуманітарної сфери держави, поставивши перед органами державної влади безпрецедентні виклики щодо забезпечення соціального захисту населення, збереження національної ідентичності та підтримання суспільної згуртованості в умовах екзистенційної загрози.

Існує необхідність пошуку ефективних інституційних, правових та управлінських рішень, здатних забезпечити стабільне функціонування соціальної сфери, збереження національної ідентичності та підтримання суспільної стійкості в умовах воєнного стану.

Ю.В. Тюленєва зазначає про те, що сучасна соціальна політика України має формуватися з урахуванням світового досвіду та основних принципів, що застосовуються у країнах Європейського

Союзу. Створення ефективної системи соціального захисту та вдосконалення механізмів соціальної підтримки повинні сприяти наближенню України до європейських стандартів сталого розвитку суспільства. Водночас варто наголосити, що просте копіювання європейських моделей не забезпечить ефективного вирішення проблем соціального добробуту громадян. Будь-яка модель соціальної політики потребує адаптації до національних інтересів України, урахування соціокультурних особливостей розвитку української ментальності та сучасних тенденцій глобалізації [1, с.43].

В цьому контексті слід звернути увагу на те, що уряд у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, схваленій постановою Верховної Ради від 4 жовтня 2019 року № 188, визначив добробут громадян ключовим пріоритетом, вибудувавши всі цілі на людиноцентричному підході. Це зумовлює необхідність зміни та переорієнтації соціальної політики, а також загального переформатування державної політики. Сучасні умови розвитку економіки й суспільства потребують впровадження нової концепції державного регулювання соціальних процесів [2].

Наукова доктрина акцентує на необхідності розробки цільової стратегії забезпечення демографічного розвитку України, що передбачає комплексний аналіз сучасного стану та перспектив формування демографічного і трудоресурсного потенціалу держави. Вона має визначати ключові пріоритети та ефективні інструменти стабілізації та покращення демографічної ситуації.

Варто відзначити позитивні кроки, здійснені у межах реалізації стратегії демографічного розвитку. Зокрема, розроблено Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки сімей з дітьми та створення умов, які сприяють поєднанню батьківства з професійною діяльністю, спрямований на впровадження всеохоплюючого пакету державної підтримки для українських сімей із дітьми. Його мета полягає у створенні сприятливих умов для зростання народжуваності та забезпечення гармонійного поєднання батьківських обов'язків із професійною діяльністю [3]. Законопроєкт передбачає безперервний механізм державної підтримки родин – від етапу планування батьківства до досягнення дитиною самостійності – із залученням медичної, соціальної та освітньої сфер. Окрему увагу приділено жінкам, які народили дитину без наявності професійного стажу. За даними Міністерства соціальної політики України, у 2024 році їхня частка становила 44% від загальної кількості матерів. Чинна система соціальної підтримки, на жаль, майже не охоплює зазначену категорію, що створює прогалини у забезпеченні належних умов для періоду відпустки по догляду за дитиною [3; 4].

У сфері регулювання внутрішньо переміщених осіб (ВПО) актуальним є впровадження заходів щодо забезпечення їх інтеграції у приймаючі громади, посилення соціального захисту, полегшення доступу до послуг, адаптації до регіональних умов, зменшення соціального напруження, а також реалізація механізмів самозабезпечення та зайнятості. Серед перспективних напрямів – створення умов для розвитку підприємництва серед ВПО, підтримка релокованого бізнесу та запуск індустріальних парків як інструментів економічної активізації територій. Як зазначає І. Войналович, інструментами та засобами нівелювання загроз для релокованого бізнесу й мінімізації ризиків посилення дестабілізації соціально-економічних систем регіонів виступають: імплементація мобілізаційно-партнерської моделі ведення бізнесу, надання фінансово-організаційної підтримки експортно-орієнтованим підприємствам, залучення іноземних юридичних та фізичних осіб до інвестування у воєнні облігації, а також цифровізація бізнес-процесів та інші заходи [5, с.230].

З метою стабілізації внутрішнього ринку праці в умовах воєнного стану регіональні органи влади мають реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення мобільності робочої сили, професійну перепідготовку внутрішньо переміщених осіб за найбільш затребуваними спеціальностями, запуск механізмів реверсної трудової міграції, забезпечення ВПО житлом у сільських населених пунктах та малих містах, активне використання потенціалу релокованих підприємств, створення нових індустріальних парків для розміщення бізнесів та розширення діяльності переміщених виробництв.

Соціальний захист населення в умовах війни потребує докорінного переосмислення, що включає як розширення категорій осіб, які потребують державної підтримки, так і розробку нових механізмів соціальної допомоги, адаптованих до специфіки воєнного стану. Традиційні групи соціально вразливих верств населення поповнилися новими категоріями: внутрішньо переміщеними

особами, сім'ями загиблих військовослужбовців, особами з інвалідністю внаслідок бойових дій, громадянами, які втратили житло та майно через агресію рф, а також тими, хто зазнав психологічних травм у результаті бойових дій або перебування на тимчасово окупованих територіях [6, с.124].

Розширення соціальних зобов'язань держави в умовах війни відбувається на тлі скорочення фінансових можливостей через переорієнтацію значної частини бюджетних ресурсів на потреби оборони, що створює складну дилему щодо збалансування між необхідністю забезпечення обороноздатності країни та підтримання мінімальних соціальних гарантій для населення. Вирішення цієї дилеми потребує розробки нових підходів до соціального планування, що базуються на принципах адресності, ефективності та справедливості розподілу обмежених ресурсів між різними категоріями потребуючих.

Гуманітарна політика України спрямована на консолідацію суспільства, що виступає базовою умовою протидії інформаційним впливам з боку держави-агресора. У цьому контексті значущим є визначення гуманітарної безпеки як «захищеності цілей, ідеалів, цінностей і традицій, способу життя і культури людини, соціальних груп і суспільства в цілому, за якої забезпечується їхня нормальна життєдіяльність, стійке функціонування, а також дотримання прав і свобод незалежно від раси, статі, мови чи релігії» [7, с.165].

Гуманітарна політика має розглядатися як один із ключових інструментів державного впливу на формування системи суспільних цінностей, світоглядних орієнтирів та національної ідентичності. У межах своїх повноважень держава покликана здійснювати стратегічне управління гуманітарною сферою шляхом реалізації ідеологічно вмотивованих підходів, спрямованих на консолідацію суспільної свідомості. Це включає розвиток державних інституцій, формування нормативно-правових засад гуманітарної безпеки, захисту національно- культурного середовища, а також створення сприятливих умов для поширення культурних продуктів, що відображають та укріплюють ідеї патріотизму, правосвідомості й моральної відповідальності [8, с.140].

Як висновок відмітимо, що соціально-гуманітарна політика України в умовах війни потребує гнучких рішень, спрямованих на зміцнення суспільної стійкості та захист громадян. Ефективність державних дій має базуватися на людиноцентричному підході, адаптації європейського досвіду та урахуванні українських реалій. Необхідним є посилення підтримки сімей, внутрішньо переміщених осіб і вразливих груп, а також розвиток механізмів зайнятості та відновлення ринку праці. Важливу роль відіграє гуманітарна політика, покликана зберегти національну ідентичність, об'єднати суспільство й утвердити цінності демократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тюленєва Ю. В. Особливості державної соціальної політики в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2019 р. №24. С.40-46.
2. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 04.10.2019 № 188-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-20#Text (дата звернення 20.10.2025р.)
3. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки сімей з дітьми та створення умов, які сприяють поєднанню батьківства з професійною діяльністю № 13532 від 24.07.2025. *Верховна Рада України.* URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56894 (дата звернення 20.10.2025р.)
4. Підвищення виплат при народженні дитини – частина пакету, розробленого для комплексної підтримки сімей з дітьми. *Урядовий портал.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidvyshchennia-vyplat-pry-narodzhenni- dytyny-chastyna-paketu-rozroblenoho-dlia-kompleksnoi-pidtrymky-simei-z-ditmy (дата звернення 20.10.2025р.)
5. Войналович, І. Завдання соціально-гуманітарної політики збереження людського капіталу України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023р. №1. С.226–232.
6. Павлова, О. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2023 р. №26(6). С.122-126.
7. Сергієнко Л. В. Гуманітарна політика України: ідентифікація складових, об'єктів, суб'єктів та пріоритетів. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування, вип. 2019 р. №2(88). С. 162–173.
8. Чечель О. М. Поняття і зміст механізмів державного управління в гуманітарній сфері. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2019 р. № 3 (22). С.137-145.

УДК 351.941:328.185:330.341.1:004.8

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

АНТИКОРУПЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ: ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ЗЛОВЖИВАНЬ

Розглянуто особливості застосування штучного інтелекту у сфері запобігання та протидії корупції. Обґрунтовано необхідність дотримання комплексного підходу впровадження антикорупційних інновацій для забезпечення ефективності їх використання.
Ключові слова: корупція, антикорупційні інновації, штучний інтелект, схеми зловживань, контроль, публічне управління.

Станом на сьогодні корупція залишається одним з найгостріших викликів для публічного управління в багатьох країнах світу. В Україні це явище гальмує економічний розвиток, знижує довіру громадян до влади та ускладнює процес європейської інтеграції. Традиційні методи боротьби з корупцією – перевірки, аудити та контроль з використанням суто людського ресурсу – часто виявляються недостатньо ефективними в умовах великих обсягів інформації та складності корупційних схем. Саме тому у світі активно розвивається напрям антикорупційних інновацій, зокрема, із застосуванням штучного інтелекту (ШІ). Модель штучного інтелекту на службі у публічному секторі – корисний інструмент у прогресивних руках [1]. Одними з головних переваг застосування ШІ є його здатність до проведення автоматизованого аналізу поданих даних, виявлення порушень (як реальних, так і потенційних), а також розпізнавання підозрілих закономірностей. Системи з елементами ШІ здатні з легкістю опрацьовувати доволі великі масиви інформації, використовуючи державні реєстри, інформацію з відкритих джерел та фінансових звітів. Це дає змогу своєчасно виявляти корупційні ризики в публічних закупівлях, державних контрактах, податкових перевірках, кадрових рішеннях тощо. Нині в Україні вже реалізовано низку інноваційних проєктів у сфері протидії корупції. Зокрема, введено в роботу аналітичну систему ProZorro для забезпечення прозорості проведення державних закупівель (2016 р.); запущено громадський модуль Dozorro, спрямований на відстеження підозрілих тендерів; застосовуються алгоритми автоматичної перевірки електронних декларацій посадовців під час роботи НАЗК; розроблено методи використання елементів ШІ в аналітичній роботі НАБУ та САП задля виявлення схем незаконного збагачення.

Застосування штучного інтелекту в антикорупційній діяльності полягає у використанні методів машинного навчання, аналізу великих даних (Big Data), обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) та інших алгоритмічних підходів для виявлення аномалій, передбачення корупційних ризиків, аналізу фінансових потоків та автоматизації процедур контролю [2]. Такі технології дозволяють державним органам, агентствам з питань антикорупції, аудиту та іншим контролюючим інститутам значно підвищити ефективність виявлення правопорушень, прискорювати аналіз великих обсягів даних та зменшувати залежність від традиційно трудомістких процедур [3].

Прикладами сучасних інноваційних рішень є:

1) аналіз нормативно-правових актів та законопроєктів. Наприклад, українська громадська організація Чесно (CHESNO) використовує платформу на базі ШІ (BestAgreement AI) для автоматичного встановлення ризиків корупції в текстах законодавчих ініціатив – «шкідливих» чи непрозорих положень, які можуть створювати сприятливі умови для зловживання. У проєкті інтегрується машинне навчання з прикладами із реальним життям та експертною оцінкою [4]. Ключовими характеристиками є автоматичний аналіз текстів, виявлення ризикових положень, прискорення парламентського моніторингу.

2) прогнозування корупційних ризиків у державних закупівлях. Приміром, у Мексиці запропонована модель машинного навчання (ensemble Random Forest) для виявлення корупційних

контрактів у системі державних закупівель. Алгоритм аналізував зв'язки між учасниками, характеристики контрактів і виявив високий рівень точності в прогнозуванні [5]. Ключові характеристики – це використання графових моделей для відображення взаємозв'язків, прогнозування ризиків, скорочення часу аналізу.

3) використання генеративного ШІ для антикорупційних інститутів. В дослідженні OECD «Generate AI for anti-corruption and integrity in governance» розглянуто, як великі мовні моделі (LLM) можуть підтримувати контролюючі інституції – агентства з антикорупції, вищі аудиторські органи, внутрішні аудити – через автоматичний аналіз документів, попередження ризиків, «розумні» системи пошуку аномалій [2]. До ключових характеристик тут належать: NLP- аналіз великих обсягів текстів (звітів, декларацій, контрактів), інтеграція в антикорупційні процеси, автоматичний триаж сигналів.

4) платформи контролю та аналітики. В Україні відзначаються технологічні рішення, зокрема: платформа SmartTender (акредитована для системи Prozorro) із елементами ШІ-аналізу для виявлення прихованих умов у тендерах; система VKURSI для перевірки контрагентів з акцентом на оцінці ризиків; платформа Clarity Project, що агрегує дані з понад 130 реєстрів і допомагає моніторинговим організаціям [6]. Її ключові характеристики – інтеграція відкритих даних, AI-модулі для оцінки контрагентів, автоматичний контроль процедур закупівель.

Основними перевагами впровадження антикорупційних інновацій з використанням ШІ є підвищення швидкості та охоплення антикорупційного моніторингу, зниження людського фактору у первинному виявленні ризиків, розширення можливостей для виявлення складних схем зловживань. Як зазначають експерти, до викликів, пов'язаних з цим процесом, варто віднести можливість стороннього впливу на роботу ШІ, питання щодо прозорості алгоритмів та їх підзвітності, необхідності якісних даних (data governance) та захисту приватності, ризик помилкових позитивів (упередженість системи) або несправедливого використання [2].

На нашу думку, рекомендаціями щодо імплементації антикорупційних інновацій з використанням ШІ є передусім такі: забезпечити пріоритетну роль людини у циклі контролю – алгоритми мають підтримувати, а не повністю замінювати рішення людини; визначити етичні, правові та процедурні рамки використання ШІ у контексті антикорупційної боротьби; забезпечити дані високої якості, інтероперабельність реєстрів і доступ до відкритих даних; розробити механізми аудиту алгоритмів, прозорості їх дій і зворотного зв'язку від користувачів.

Використання інноваційних технологій штучного інтелекту є особливо важливими для України у контексті післявоєнного відновлення. За допомогою автоматизованого контролю з'являється можливість ефективніше слідкувати за розподілом фінансових допомог, закупівлею матеріалів на відбудову, виплатами грантів та пільг. Таким чином є шанс істотно знизити ризик корупції та стати на крок ближче до цифрових стандартів контролю ЄС [7]. Одним з важливих етапів впровадження ШІ є необхідність у формулюванні нормативно-правової бази, що регламентуватиме порядок ефективного та безпечного використання даного елементу у публічному управлінні та адміністративній діяльності.

Отже, застосування штучного інтелекту є перспективним напрямом у сфері протидії корупції та розвитку антикорупційної політики. Задля успішної реалізації ШІ необхідно дотримуватися комплексного підходу, зокрема, акцентувати особливу увагу на створені необхідного правового забезпечення та належного етичного контролю. Впровадження таких інновацій у сфері протидії корупції є не лише технологічним, а й соціально-відповідальним кроком до утвердження довіри, ефективності та прозорості державного та муніципального управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Под'ячев С. Як штучний інтелект допоможе побороти корупцію і чому так багато охочих регулювати його. *Reactor.ua*. 07.09.2023. URL: https://mind.ua/openmind/20262305-yak-shtuchnij-intelekt-dopomozhe-poboroti- korupciyu-i-chomu-tak-bagato-ohochih-regulyuvati-jogo (дата звернення: 14.10.2025).

2. Generative Artificial Intelligence for Anti-Corruption and Integrity in Government. *Report OECD*. Paris : OECD Publishing, 2024. 49 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/generative- ai-for-anti-corruption-and-integrity-in-government_9859b6a8/657a185a- en.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.10.2025).

3. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. *Report OECD*. Paris: OECD Publishing, 2025. 152 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial- intelligence_795de142-en/full-report.html (дата звернення: 21.10.2025).

4. Олійник В. Штучний інтелект проти корупції: CHESNO застосовує інноваційний інструмент. *ЧЕСНО*. 14.08.24. URL: https://www.chesno.org/en/post/6069/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.10.2025).
5. Aldana A., Falcón-Cortés A., Larralde H. A machine learning model to identify corruption in México's public procurement contracts. *Computers and Society*. Cornell University, 2022. 25 p. URL: https://arxiv.org/pdf/2211.01478 (дата звернення: 20.10.2025).
6. How Ukrainian Technologies Are Fighting Corruption: A List of IT Innovations to Boost Anti-Corruption Activities. *DigitalState*. 2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/tech/how-ukrainian-technologies-are-fighting- corruption?utm _source=chatgpt.com (дата звернення: 16.10.2025).
7. European Strategy on Artificial Intelligence. *European Commission*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/ en/policies/european-approach-artificial- intelligence (дата звернення: 15.10.2025).

УДК 352/354:005.336.1:004.8

ЄФІМОВИЧ О.Ю., магістрант
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
efimovicholeg2003@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто використання технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексної моделі застосування ШІ в роботі центрів надання адміністративних послуг для підвищення ефективності управлінських рішень.
Ключові слова: публічне управління, цифровізація, штучний інтелект, центр надання адміністративних послуг, ефективність управління.

Штучний інтелект (ШІ) поступово стає основним інструментом трансформації публічного управління, забезпечуючи якісно новий рівень прийняття рішень, надання адміністративних послуг та взаємодії між державою і громадянами [1], [2]. Застосування інтелектуальних систем у публічному секторі дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час опрацювання звернень, підвищити точність обробки даних і забезпечити персоналізацію сервісів [3]. Особливе значення впровадження ШІ має для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які виступають безпосередньою ланкою комунікації між органами влади та населенням.

Сучасна практика показує, що використання інтелектуальних технологій у діяльності ЦНАП сприяє переходу від традиційного управління до цифрової моделі «розумного врядування». Завдяки впровадженню алгоритмів машинного навчання та аналітичних платформ можливо здійснювати глибоку обробку запитів громадян, прогнозувати потреби населення, визначати пікові навантаження на працівників, а також автоматизувати розподіл звернень за категоріями. Це забезпечить скорочення строків обслуговування, підвищить ефективність роботи персоналу та мінімізує людський чинник у процесах ухвалення рішень [4].

У той же час процес впровадження ШІ у сферу публічного управління супроводжується низкою викликів. Серед основних бар'єрів виокремлюються нормативно-правові обмеження, пов'язані з використанням персональних даних, недостатня технологічна готовність інфраструктури, відсутність чіткої методології інтеграції інтелектуальних систем у державні сервіси, а також дефіцит фахівців із цифровими компетентностями [5]. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, що передбачає розроблення єдиної національної стратегії цифрової трансформації, удосконалення законодавчого регулювання, формування стандартів етичного використання ШІ та інвестування у професійний розвиток кадрів публічного сектору [6].

У контексті діяльності ЦНАП суттєвим напрямом розвитку буде створення концептуальної AI-стратегії, що поєднує аналітичні модулі, автоматизовані сервіси та системи підтримки прийняття рішень [7]. Загальна логіка такої стратегії відображена на рис. 1, де подано концептуальну модель

впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність ЦНАП. Модель демонструє взаємозв'язок між основними елементами: цифровою інфраструктурою, аналітичними системами, алгоритмами обробки даних, інтегрованими електронними сервісами та системами зворотного зв'язку з громадянами [2].

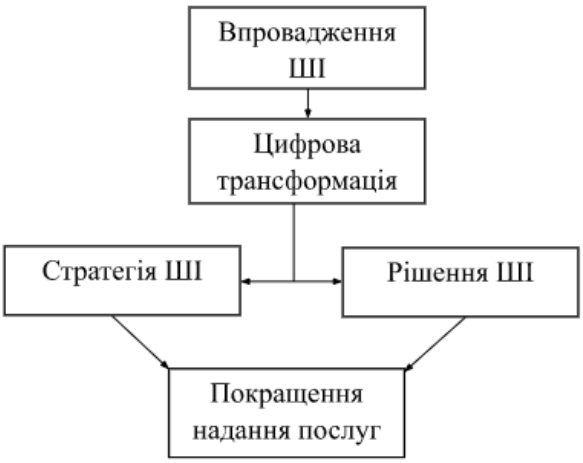

Рис. 1. **Концептуальна модель впровадження штучного інтелекту в діяльність ЦНАП.**

Запропонована модель є орієнтиром для побудови сучасної екосистеми цифрового публічного управління. Вона передбачає застосування інтелектуальних інтерфейсів взаємодії з громадянами, розумних чат-ботів- консультантів, автоматизованих систем чергування, алгоритмів для аналізу статистики звернень і прогнозування потреб клієнтів. Такі рішення дадуть змогу не лише зменшити адміністративне навантаження на працівників, а й підвищити прозорість управлінських процесів і довіру громадян до державних інституцій [5], [8].

Міжнародний досвід країн ЄС, Канади, Естонії та інших, підтверджує, що інтеграція ШІ у сферу публічного управління суттєво підвищує ефективність функціонування органів влади [5]. Наприклад, система X-Road в Естонії забезпечує обмін даними між державними установами без участі людини, що скорочує час обробки запитів до кількох секунд. У Великій Британії на базі платформи GOV.UK впроваджено інтелектуальні сервіси, які автоматично адаптують інформаційний контент під потреби користувачів [2], [5]. Такий досвід є орієнтиром для українських ЦНАПів у контексті впровадження цифрових сервісів нового покоління.

Разом із тим, аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг при Білоцерківській міській раді (ЦНАП БМР) [9] показує, що попри високий рівень цифровізації базових процесів, відсутня системна інтеграція інтелектуальних рішень у внутрішні сервіси. Основною проблемою є фрагментарність інформаційних систем і обмежені можливості аналітики звернень громадян у реальному часі. Більшість процесів обробки даних здійснюється вручну, що ускладнює моніторинг показників ефективності, створює додаткове навантаження на персонал та збільшує ризик людських помилок. Це свідчить про необхідність розроблення та впровадження комплексної моделі використання технологій штучного інтелекту в роботі ЦНАП БМР, орієнтованої на автоматизацію прийняття управлінських рішень, підвищення якості обслуговування населення та забезпечення прозорості адміністративних процесів.

Таким чином, розвиток і впровадження технологій штучного інтелекту у сферу публічного управління, зокрема, у діяльність центрів надання адміністративних послуг, є основною передумовою модернізації державного сектору. Використання ШІ забезпечує перехід від реактивного до прогностичного управління, створює умови для ефективного використання ресурсів, покращує комунікацію між владою та суспільством і сприяє становленню сервісно-орієнтованої моделі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI in the public sector. Artificial Intelligence for real impact: *Observatory of Public Sector Innovation*. URL: https://oecd-opsi.org/work-areas/ai/ (дата звернення 20.10.2025).
2. Марутян Р. Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2018. № 2. С. 146–153. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi- bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VNUCZUDU_2018_2_22 (дата звернення 18.10.2025).
3. Бацман Ю. В., Толкуща К. Р. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні. *Юридичний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 338–341. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/81.pdf (дата звернення 18.10.2025).
4. Pereira C. S., Durão N., Moreira F., Veloso B. The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*. 2022, 14, 834, pp. 1–26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129 (дата звернення 21.10.2025).
5. Коротченко Н. О. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 93–102. URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Downloads/27122- Article%20Text-53865-1-10-20250814%20(1).pdf (дата звернення 17.10.2025).
6. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. 214 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129 (дата звернення 16.10.2025).
7. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управління розвитком територіальних громад в Україні. *Механізм публічного управління*. 2024. № 4. С. 31 – 35. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/7.pdf (дата звернення 19.10.2025).
8. Wagner M., Timo de Vries W. Comparative review of methods supporting decision-making in urban development and land management. *Land*. 2019, 8, 123; doi:10.3390/land8080123. URL: https://www.mdpi.com/2073-445X/8/8/123 (дата звернення 20.10.2025).
9. Центр надання адміністративних послуг при Білоцерківській міській раді : офіційний сайт. URL: https://cnap.bc-rada.gov.ua/ (дата звернення 19.10.2025).

УДК: 351.88:314.15

ПЕРЕСУНЬКО Є.М., магістрант
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
kosmos27a@gmail.com

УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Розглянуто сучасні виклики та перспективи управління міграційними процесами в Україні після війни. Особлива увага приділена репатріації, реінтеграції ВПО та створенню умов для добровільного повернення громадян з-за кордону.

Ключові слова: міграційна політика України, внутрішньо переміщені особи, репатріація, реінтеграція, соціальна підтримка, демографічна стабільність.

Внаслідок повномасштабної військової агресії Україна проти Росія з 24 лютого 2022 року країна опинилася перед масштабними викликами, зокрема в сфері міграції. Умови воєнного стану спричинили як зовнішню, так і внутрішню міграцію населення, що створює ґрунт для формування нових підходів до управління міграційними процесами в контексті післявоєнного відновлення. Дослідження показують, що масштаби вимушеної міграції є значними, а наслідки – багатовимірними [1, С. 37].

З огляду на це, потрібно розвивати державну політику, спрямовану на забезпечення повернення громадян, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також залучення трудових і висококваліфікованих мігрантів у відбудову економіки.

Управління міграційними процесами охоплює не лише реєстрацію та облік переміщених осіб, а й питання реінтеграції, соціального захисту, доступу до житла, освіти, медицини, а також стимулювання повернення громадян з-за кордону, тому процес репатріації має розпочатися вже зараз, не чекаючи завершення бойових дій.

Згідно з даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), процеси репатріації населення вже набули значних обсягів. Станом на серпень 2024 року, орієнтовно 4,4 мільйона громадян повернулися до своїх звичних місць проживання після періоду переміщення, який тривав не менше двох тижнів. Майже половина від усіх осіб, що повернулися (49%), безпосередньо перед поверненням перебували в іншій області України. Лише трохи більше чверті (27%) осіб, що повернулися, до цього перебували у межах своєї рідної області. Ще 24% повідомили, що повернулися з-за кордону, з яких 88% повернулися з країн Європейського Союзу [2, С.2].

Основними рушійними силами, що спонукають людей повертатися, залишаються емоційні та сентиментальні причини. Відсутність можливості заробляти чи знайти роботу, а також віддаленість від сім'ї та друзів, брак доступного житла були основними причинами, через які біженці залишали своє попереднє місце тимчасового проживання. Ця нестабільність призводить до того, що значна частина громадян, що вже повернулася (близько 5% або понад 200 тисяч осіб), розглядає можливість повторного переміщення, особливо у прифронтових регіонах.

Більшість з них мають ряд суттєвих обмежень, що вказує на їхню економічну вразливість. Це свідчить про те, що економічна підтримка, спрямована на доступність комунальних послуг та продовольства повинна стати невід'ємною частиною політики з управління реінтеграцією та підтримки населення у звільнених та безпечних регіонах.

За даними на червень 2024 року зафіксовано близько 6,6 мільйона активних мігрантів. Така ситуація безпосередньо загрожує демографічній стійкості країни та ускладнює реалізацію мобілізаційних потреб в умовах війни. Для протидії цим викликам існують нагальні потреби у розробці та впровадженні термінових управлінських рішень, що мають враховувати міжнародні рекомендації, зокрема Резолюцію Парламентської асамблеї Ради Європи (ПАРЄ), ухвалену в червні 2024 року, яка стосується підсилення підтримки ВПО в Україні та біженців у Європі.

Попри активну діяльність державних і міжнародних структур, управління міграційними процесами в Україні стикається з низкою системних проблем, які ускладнюють ефективну реінтеграцію та підтримку переміщених осіб такі як: недостатність фінансування, відсутність єдиної стратегії реінтеграції, психосоціальні та правові бар’єри, недостатня цифровізація.

Процес репатріації є складним, оскільки повернені мігранти часто стикаються з проблемами, які можуть спровокувати повторну міграцію або зробити їх залежними від соціальної допомоги. Час працює проти повернення, адже мігранти з кожним роком все глибше адаптуються у країнах тимчасового прихистку: діти навчаються в місцевих освітніх закладах, а дорослі знаходять стабільну роботу. Це призводить до того, що затягування процесу відновлення в Україні зменшує ймовірність масового повернення.

Дослідження показують, що найбільш активні, кваліфіковані та підприємливі мігранти, які успішно інтегрувалися за кордоном, найменш схильні повертатися. Натомість, першими кандидатами на повернення можуть стати ті, хто адаптувався гірше, або звик до соціальної допомоги в країні прихистку. Тому головною метою української політики має бути створення кращих можливостей (наприклад, працевлаштування за фахом), щоб заохотити до повернення найбільш кваліфікованих та активних громадян, а не лише тих, кому не знайшлося місця.

Для забезпечення добровільного та стійкого повернення громадян, Україна повинна вирішити питання відповідності базових умов життя стандартам, до яких українці вже звикли за кордоном. Ключовим є не стільки пряма допомога, скільки загальна якість життя, яка визначається безпекою, житлом та можливістю працевлаштування. 74% опитаних зазначили, що це основна умова повернення. Таким чином, відновлення критичної інфраструктури та створення робочих місць має прямий вплив на реалізацію державної політики репатріації [3, С. 14].

Зарубіжний досвід репатріаційних потоків (зокрема, з Балкан, Близького Сходу) доводить, що програми повернення мають бути не окремим актом, а вбудовані в загальну стратегію відбудови та розвитку країни. Вони повинні передбачати не лише логістичну допомогу у переїзді, але й суттєву підтримку реінтеграції. Крім того, ці програми мають бути інституційно та ресурсно забезпечені, регіонально орієнтовані та розроблені на основі верифікованих даних, враховуючи інтереси як поверненців, так і місцевого населення, що нікуди не виїжджало.

Важливо усвідомити, що повернення є тривалим і багатоаспектним процесом, а не одноразовим актом. Міграційні стратегії не обмежуються лише остаточним поверненням на батьківщину або постійним перебуванням за кордоном. У багатьох випадках вони включають гнучкі моделі, що поєднують різні форми мобільності – тимчасове, циклічне, відкладене або часткове повернення. Це означає, що заходи із заохочення повинні бути адресовані не лише тим, хто вже вирішив повернутися, але й тим, хто все ще перебуває за кордоном, передбачаючи захист їхніх прав та розвиток постійних зв'язків з ними для забезпечення їхнього можливого майбутнього повернення. [4, С.22]

Міграційна політика України має трансформуватися відповідно до нових реалій. Необхідно забезпечити системний підхід до реінтеграції ВПО, повернення громадян з-за кордону та захисту прав дітей і сімей. Розробка стратегії, цифрові рішення та міжнародна підтримка – ключові елементи майбутньої ефективної моделі управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лібанова Е.М., Позняк О., Цимбал О. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії російської федерації. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika - Demography and Social Economy, 2 (48), 37-57. https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037
2. Звіт про повернення населення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 17. Серпень 2024. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/GPS_R17_returns_UKR.pd
3. Дубровський В., Черкашин В., Вахітова А., Гетман О. Воєнні мігранти: світовий досвід та українські особливості. 2024. URL: https://help- ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Policy-war-migranti-final-1.pdf
4. Малиновська О. Політико-правові норми та чинники повернення вимушених мігрантів // Migration & Law. 2024. URL: https://nam.kyiv.ua/files/publications/j4- 2-5-29.pdf

УДК: 351.7

ДУХНОВСЬКА О.А., магістрантка
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П**., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
duhnovskaelena@ukr.net

АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розглянуто сутність та значення аналітичного підходу в процесі управління публічними закупівлями у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано необхідність застосування сучасних методів аналізу даних для підвищення ефективності використання бюджетних коштів, забезпечення прозорості процедур та запобігання корупційним ризикам.

Ключові слова: аналітичний підхід, публічні закупівлі, охорона здоров'я, управлінські рішення, ефективність, прозорість.

Система публічних закупівель в Україні є важливою складовою системи державного управління**,** оскільки забезпечує стабільне та ефективне функціонування суспільно значущих галузей економіки, зокрема і сферу охорони здоров'я. Основними принципами цієї системи, дотримання яких визначає якість життя громадян, підвищує ефективність управління бюджетними коштами та збільшує рівень довіри суспільства до держави, є прозорість, результативність та запобігання корупційним проявам при проведенні процедур закупівель [1].

Закупівлімедичних виробів, лікарських засобів, медичних послуг та обладнання мають специфічні особливості. Так як ці товари та послуги безпосередньо впливають на життя, здоров'я та безпеку громадян, то до процесу їх придбання висуваються підвищені вимоги щодо прозорості, обґрунтованості та дотримання галузевих стандартів [2]. Саме тут аналітичному підходу приділяється особлива увага, адже саме він дозволяє структурувати дані про потреби закладів охорони здоров'я, оцінюватиспроможність і надійність постачальників, прогнозувати та аналізувати результати процедурзакупівель,оцінювати їх ефективність та ухвалювати рішення на основі зібраної інформації.

Аналітичний підхід до управління публічними закупівлями та прийняття управлінських рішень це послідовний та об'єктивний метод, який передбачає всебічне опрацювання інформаціїта

формує основу для визначення найоптимальнішого варіанту подальших дій. Його суть полягає в збиранні, обробці, систематизації та аналізі достовірних даних, а не на основі інтуїції чи припущень. Він включає такі елементи як статистичний аналіз, моделювання, прогнозування, а також оцінювання ризиків та результативностіприйнятих управлінських рішень. Такий підхід дозволяє спиратися на достовірні дані та об'єктивні докази, що зменшує вплив суб'єктивних факторів та сприяє підвищенню прозорості та ефективності процесу публічних закупівель у сфері охорони здоров'я.

Сьогодні аналітичний підхід спирається на використання в роботі сучасних цифрових технологій. Для збору, обробки та аналізу даних застосовуються такі системи як інструменти штучного інтелекту, публічний модуль аналітики BI, DOZORRO та інші електронні системи збору та обробки даних, зокрема і систему Prozorro, які забезпечують відкритий доступ не тільки до інформації про закупівлі закладів охорони здоров'я, а й всіх державних закупівель загалом. Ці інструменти дають можливість відстежувати та контролювати процеси закупівель в реальному часі, аналізувати ефективність використання коштів та прогнозувати можливі наслідки прийняття того чи іншого управлінського рішення, задля запобігання помилкам та ризикам ще на етапі планування в подальшому [3]. Аналітичний підхіддоуправлінняпублічними закупівлями виступає ефективним інструментом ідентифікації проблемних аспектів функціонування закупівельної системи. Застосування аналітичних методів дозволяє визначати неефективні категорії товарів і послуг, виявляти постачальників, які порушують умови контрактів, а також оцінювати вплив ринкових коливань на процес формування цін. Такий підхід створює передумови для впровадження проактивного управління, за якого управлінські рішення ґрунтуються не на факті виникнення проблеми, а на прогнозних оцінках та результатах аналітичного опрацювання даних. Це, у свою чергу, сприяє мінімізації ризиків і підвищенню ефективності реалізації закупівельних процесів.

Використання аналітичного підходу має не лише економічне, а й соціальне значення, адже воно сприяє розвитку культури відкритості, довіри, відповідальності та підзвітності в системі публічного управління, а також забезпечує більш прозоре, справедливе й доброчесне використання коштів державного та місцевих бюджетів.

Отже, аналітичний підхід до управління публічними закупівлями у сфері охорони здоров'я є важливою та невід'ємною складовою. Його використання дає змогу раціонально, прозоро та результативно використовувати державні кошти, підвищити ефективність їх використання, сприяє оптимізації процесів закупівель та підвищенню якості надання медичних послуг населенню, що, в свою чергу, позитивно впливає на зміцнення довіри громадян до органів влади та системи державних закупівель, а також розвитку соціально відповідальної державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19

2. Ольга Вайс «Публічні закупівлі для закладів охорони здоров'я». TNDR - освітня платформа у сфері публічних (державних) закупівель. URL: https://tndr.com.ua/

3. Prozorro. Електронна система публічних закупівель України. URL: https://prozorro.gov.ua/

УДК 332.1

БОНДАРЕЦЬ О.М., магістрант
БІЛАН Д.В., магістрант
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
bondarecAlex@ukr.net

МІЖНАРОДНЕ МУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено сутність, нормативно-правові засади та практичне значення міжнародного муніципального співробітництва як чинника зміцнення ефективності публічного управління. Окреслено переваги та проблеми співпраці

територіальних громад у міжнародному контексті. Запропоновано напрями розвитку співробітництва для посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування України.

Ключові слова: публічне управління, міжнародна співпраця, муніципальне співробітництво, громада.

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції роль місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку зростає. Одним із ключових чинників підвищення ефективності публічного управління стає міжнародне муніципальне співробітництво (ММС) – система партнерських відносин між муніципалітетами різних держав, спрямована на спільне вирішення соціально-економічних, екологічних та управлінських проблем.

В Україні в контексті реформи децентралізації питання розвитку міжмуніципальної та міжнародної співпраці стає особливо актуальним. Вона сприяє зміцненню спроможності територіальних громад, розширює доступ до інвестиційних, освітніх та інноваційних програм ЄС (зокрема INTERREG, «U- LEAD з Європою»), забезпечує обмін управлінським досвідом [1].

Міжнародне муніципальне співробітництво розглядається як форма публічної дипломатії місцевого рівня, що передбачає укладання угод між муніципалітетами різних країн у сфері соціально-економічного розвитку, екології, освіти, культури тощо.

Нормативно-правову основу ММС становлять Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), яка закріплює право місцевих влад на міжнародну співпрацю (ст. 10); Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), що визначає компетенцію органів місцевого самоврядування у сфері зовнішніх зв'язків; Закон України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17.06.2014 р., який визначає механізми партнерства між громадами [3] та ін.

Як зазначає В. Куйбіда, міжмуніципальна співпраця є однією з ключових умов підвищення ефективності місцевого управління, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси, розширити компетенції та покращити управлінські практики [2].

Міжмуніципальна та міжнародна співпраці сприяє обміну управлінським досвідом (вивченню успішних моделей місцевого управління, участі громади, цифрових рішень у сфері Smart City); підвищенню інституційної спроможності через навчання кадрів, стажування, доступ до грантових програм ЄС і ПРООН; покращенню якості публічних послуг (водопостачання, поводження з відходами, транспорт, енергоефективність) шляхом реалізації спільних проектів; залученню інвестицій та підвищенню міжнародного іміджу муніципалітетів.

На думку О. Слобожана, міжнародні муніципальні зв'язки українських громад підвищують рівень стратегічного планування, розширюють фінансові можливості, сприяють формуванню інноваційних практик управління [4].

Попри потенційні переваги, міжнародне муніципальне співробітництво стикається з низкою проблем:

- недостатнє нормативно-правове врегулювання процедур укладання міжнародних угод на муніципальному рівні;
- обмежене фінансування проектів співробітництва;
- нестача кваліфікованих кадрів у сфері міжнародних відносин у громадах;
- відсутність системи моніторингу ефективності ММС [5].

Крім того, в умовах воєнного стану міжнародні зв'язки громад часто спрямовуються на гуманітарну допомогу, що обмежує довгострокові проекти розвитку.

Отже, міжнародне муніципальне співробітництво виступає дієвим інструментом підвищення ефективності публічного управління. Воно сприяє розвитку потенціалу громад, покращує якість послуг, забезпечує впровадження інноваційних практик та формує нову культуру управління, орієнтовану на партнерство, відкритість і сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Децентралізація в Україні: аналітичний звіт. К.: U-LEAD з Європою, 2023.

2. Казюк Я.М., Куйбіда В.С., Ганущак Ю.І. Концептуальні підходи до розмежування та розподілу повноважень місцевого самоврядування та виконавчої влади. Держава та регіони, 2024, № 1, с. 54–62.

3. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України*, 2014, № 34, ст. 1167.

4. «Міжнародні муніципальні партнерства для відновлення України – Відкриті роздуми щодо кращих практик та потреб». URL: https://surl.li/nidgny
5. Співробітництво громад: аналіз стану та методичні рекомендації для поліпшення співпраці. URL: https://decentralization.ua/news/17908

УДК: 352:351.853

ЯРОВИЙ Р.В., магістрант
Науковий керівник – **БІЛИК О.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
tanyayrova1969@gmail.com

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розглянуто зарубіжний та вітчизняний досвід удосконалення організаційних структур органів місцевого самоврядування. Визначено основні тенденції та підходи до реформи місцевого самоврядування, зокрема децентралізацію, цифровізацію та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, організаційна структура, децентралізація, цифровізація, громадська участь.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління на місцевому рівні. Удосконалення їх організаційних структур є необхідною умовою для підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку громад.

Розглянемо зарубіжний та вітчизняний досвід удосконалення організаційних структур органів місцевого самоврядування на прикладі деяких країн, зокрема [1]:

Німеччина: модель «федералізму» з чітким розподілом повноважень між федеральним урядом та земельними урядами сприяє ефективному управлінню на місцевому рівні;

Франція: система «деконцентрації» передбачає делегування повноважень від центрального уряду до місцевих органів, що дозволяє оперативно реагувати на місцеві потреби;

Велика Британія: модель «локального управління» з акцентом на участь громадян у процесах прийняття рішень сприяє підвищенню прозорості та підзвітності місцевої влади;

Децентралізація в Україні: процес децентралізації в Україні розпочався з 2014 року і передбачав передачу значної частини повноважень від центрального уряду до місцевих органів влади;

Післявоєнне відновлення: в умовах післявоєнного відновлення необхідно адаптувати організаційні структури місцевого самоврядування до нових умов, зокрема враховуючи потреби деокупованих територій та залучення міжнародної допомоги.

Проведемо порівняльну характеристику зарубіжного та вітчизняного досвіду організаційних структур місцевого самоврядування з метою виявлення ефективних моделей управління, які можуть бути адаптовані до українських реалій; визначення переваг і недоліків існуючих структур у різних країнах; пошуку шляхів удосконалення вітчизняної системи місцевого самоврядування з урахуванням принципів децентралізації та європейських стандартів. Окрему увагу приділено досвіду України у контексті післявоєнного відновлення та необхідності адаптації організаційних структур до нових умов (табл. 1).

Таблиця 1 – **Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду організаційних структур місцевого самоврядування**

Країна/Україна	Основна модель управління	Особливості організаційної структури	Позитивний досвід	Виклики/проблеми
Німеччина	Федералізм	Чіткий розподіл повноважень між федеральним і земельними органами влади	Ефективне управління на місцевому рівні, автономія громад	Можлива бюрократія через багаторівневість
Франція	Деконцентрація	Делегування повноважень від центрального уряду до місцевих органів	Швидке реагування на місцеві потреби	Залежність від центрального фінансування

Велика Британія	Локальне самоврядування	Акцент на участі громадян у прийнятті рішень	Підвищення прозорості та підзвітності	Не завжди забезпечена фінансова автономія
Україна	Децентралізація	Передача повноважень та ресурсів від центрального уряду до територіальних громад	Посилення ролі місцевих громад, підвищення ефективності	Не всі громади готові до самостійного управління; потреба цифровізації

Джерело: [2].

Проведений аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду організаційних структур місцевого самоврядування дає підстави представити наступні рекомендації щодо впровадження ключових аспектів управління в Україні:

- адаптація організаційних структур – необхідно переглянути існуючі організаційні структури місцевих органів влади з урахуванням сучасних викликів та потреб громад;
- впровадження цифрових технологій – забезпечення цифровізації процесів управління сприятиме підвищенню ефективності та прозорості діяльності місцевих органів влади;
- залучення громадян – активне залучення громадян до процесів прийняття рішень сприятиме підвищенню довіри до місцевої влади та забезпеченню сталого розвитку громад;
- підвищення ефективності управління територіальними громадами через раціональний розподіл функцій, повноважень і ресурсів між органами влади;
- забезпечення прозорості та підзвітності місцевих органів перед громадою. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення організаційних структур органів місцевого самоврядування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду сприятимуть підвищенню ефективності управління територіальними громадами шляхом оптимізації організаційної структури органів місцевого самоврядування; раціональному розподілу повноважень між виконавчими органами, депутатським корпусом та старостами; впровадженню сучасних управлінських технологій і цифрових інструментів у діяльність місцевих рад; посиленню участі громадян у прийнятті управлінських рішень і розвитку місцевої демократії; підвищенню прозорості, підзвітності та довіри між владою і населенням; узгодженню вітчизняної практики з європейськими стандартами місцевого самоврядування, зокрема принципами Європейської хартії місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кулінська А.В., Гусаріна Н.В. Удосконалення функціонування системи місцевого самоврядування в умовах післявоєнного відновлення країни. Економіка: реалії часу. 2024. №4(74). С. 29–37. DOI: 10.5281/zenodo.13840826.

2. Латинін М.А., Сорока В., Пахомова Т. Управління якістю в органах місцевого самоврядування: міжнародний досвід та українські реалії. Київ: КНУТД, 2020.

УДК 657.6:004.738:005.6

ПАРНИВОДА С.В., магістрант
Науковий керівник – **ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
ntomilova1984@gmail.com

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКОВОЇ ЗВІТНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ МСФЗ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Розглядаються основні напрями вдосконалення системи облікової звітності в Україні з урахуванням інтеграції Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та процесу цифровізації.

Ключові слова: МСФЗ, цифровізація, облікова звітність, автоматизація, ERP-системи, хмарні технології, бухгалтерський облік.

Сучасні умови розвитку економіки України вимагають вдосконалення системи облікової звітності для забезпечення прозорості, достовірності та порівнянності фінансової інформації. Інтеграція України у світовий економічний простір потребує дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що створює необхідність адаптації національних облікових систем за наступними критеріями:

1. Вимоги МСФЗ до облікової звітності. МСФЗ встановлюють принципи, які забезпечують прозорість, порівнянність та зрозумілість фінансової звітності. В Україні необхідно адаптувати національні стандарти до цих вимог, зокрема щодо оцінки активів, зобов'язань та розкриття інформації [1].

2. Виклики інтеграції МСФЗ в Україні. Основними проблемами є відсутність єдиного підходу до впровадження МСФЗ, недостатня кваліфікація бухгалтерів та відсутність відповідної інфраструктури для підтримки нових стандартів.

3. Перспективи розвитку облікової системи. Забезпечення ефективної інтеграції МСФЗ потребує розробки національної стратегії, навчання фахівців та модернізації облікових систем, зокрема: враховуючи швидкий розвиток технологій, важливо забезпечити постійне навчання бухгалтерів для ефективного використання нових інструментів; необхідно створити програми, які охоплюють як теоретичні аспекти, так і практичне застосування новітніх технологій у обліку; співпраця з міжнародними організаціями дозволить інтегрувати найкращі практики та стандарти у національну систему обліку [2].

Впровадження цифрових технологій у облікову звітність дозволить автоматизувати процеси обліку, забезпечуючи інтеграцію даних та зменшення людського фактору; забезпечить незмінність та прозорість даних, що є критичним для фінансової звітності, а штучний інтелект може використовуватися для прогнозування фінансових показників, виявлення аномалій та автоматизації рутинних завдань.

Проведемо аналіз традиційного та цифрового обліку (табл. 1).

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика традиційного та цифрового обліку**

Критерій	Традиційний облік	Цифровий облік
Швидкість обробки даних	Низька	Висока
Точність	Залежить від людського фактора	Мінімальна
Прозорість	Обмежена	Висока
Вартість обслуговування	Висока	Знижується з часом
Гнучкість	Обмежена	Висока

Джерело: [3].

Аналізуючи ключові аспекти, зокрема адаптація національного обліку до міжнародних вимог, впровадження цифрових технологій у процеси обліку та звітності, а також необхідність підвищення кваліфікації бухгалтерів для ефективного використання новітніх інструментів слід зробити такі висновки:

- адаптація національної облікової системи до МСФЗ є необхідною умовою для інтеграції України в міжнародний економічний простір;
- впровадження цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність та прозорість облікової звітності;
- підвищення кваліфікації бухгалтерів є ключовим фактором успішної реалізації процесів цифровізації та інтеграції МСФЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудлаєва, Н. В., Косташ, Т. В., & Михалків, А. А. (2025). Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, (7). https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426.

2. Безкоровайна Л. В. Вплив цифровізації економіки на формування та подання фінансової звітності. *Управління змінами та інновації*. 2025. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/189.

3. Сакун А. С., Пристемський О. С. Трансформація фінансової звітності за МСФЗ в українських умовах. *Облік і оподаткування*. 2025. URL: https://a- economics.com.ua/index.php/home/article/view/485.

УДК 657.6:336.2:342.7

РОГАЧЕНКО М.І., магістрант
Науковий керівник – **ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
ntomilova1984@gmail.com

ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ОПОДАТКУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТА ОБОВ'ЯЗКОВИХ СОЦІАЛЬНИХ ВНЕСКІВ

Аналізуються основні показники впливу податкових і соціальних відрахувань на фінансовий стан підприємства та пропонуються шляхи вдосконалення обліку і контролю для забезпечення законності та ефективності податкових процесів.

Ключові слова: оподаткування, заробітна плата, податок на доходи фізичних осіб, військовий збір, єдиний соціальний внесок, облік податків.

Система оподаткування заробітної плати та обов'язкових соціальних внесків є невід'ємною складовою фінансового механізму будь-якого підприємства та економіки країни в цілому. Вона забезпечує надходження коштів до бюджету, фінансування соціальних програм, а також регулює трудові відносини між роботодавцем і працівником. Актуальність дослідження зумовлена постійними змінами податкового законодавства, необхідністю дотримання вимог бухгалтерського обліку та забезпечення законності нарахування і сплати податків та внесків.

Оподаткування заробітної плати включає нарахування податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), військового збору та єдиного соціального внеску (ЄСВ), які мають різну методику обчислення та порядок сплати. Недотримання встановлених правил може призвести до фінансових санкцій, штрафів і порушень податкового законодавства, що негативно впливає на діяльність підприємства.

Відповідно до Податкового кодексу України, із заробітної плати працівників утримуються такі обов'язкові платежі [1]:

- податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 18 %;
- військовий збір – 5 %;
- єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який сплачує роботодавець, – 22 %.

Нарахування та сплата цих платежів здійснюються згідно з Законом України «Про оплату праці», Податковим кодексом України та Законом «Про збір і облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [2].

Практичний аналіз нарахування податків та соціальних внесків передбачає дотримання наступної послідовності:

документальне оформлення нарахувань: табелі обліку робочого часу; розрахункові листки та платіжні відомості; впровадження електронного обліку;

аналіз структури податкових і соціальних відрахувань на підприємстві: порівняння фактичних відрахувань із нормативними; виявлення ризиків перевищення або недоплати; вплив податкових відрахувань на фонд оплати праці;

контроль і аудит правильності нарахувань: внутрішній контроль бухгалтерії; аудиторські перевірки; виявлення помилок та шляхи їх усунення.

Для підвищення ефективності податкових процесів доцільно впровадити такі заходи [3]:

1. Автоматизація обліку та звітності через сучасні бухгалтерські програми (M.E.Doc, BAS, 1C, ISpro).
2. Використання цифрового підпису та електронного документообігу для подання звітів і контролю нарахувань.
3. Підвищення кваліфікації бухгалтерського персоналу та впровадження внутрішнього контролю за правильністю нарахування податків і внесків.

Застосування зазначених підходів сприятиме мінімізації помилок, підвищенню прозорості розрахунків та зменшенню адміністративного навантаження на підприємства.

Отже, система оподаткування заробітної плати та соціальних внесків в Україні є складною і потребує чіткого дотримання законодавчих вимог; автоматизація обліку і впровадження електронних систем дозволяє підвищити точність нарахувань і зменшити ризик помилок; підвищення кваліфікації бухгалтерів і кадрових служб є ключовим фактором ефективного контролю та управління фондом оплати праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорош Н., Філоненко Н. Ключові аспекти сутності заробітної плати та її оподаткування. *Економічні науки.* 3 (91). (2021). URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-74.
2. Костенко Ю. О. Цифровізація в податковій сфері. Південноукраїнський правничий часопис. 2024. № 2. С. 176–181. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj. 2024.2.30.
3. Марченко Л. Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 4. С. 127–134. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2933/6565657166.

УДК 336.76:658.15

СОБЕЦЬКИЙ Р.О., магістрант
Науковий керівник – **ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
ntomilova1984@gmail.com

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФІНАНСОВОГО ІНЖИНІРИНГУ

Розглянуто сучасні підходи до управління оборотними засобами підприємства з використанням принципів фінансового інжинірингу. Визначено ключові методи оптимізації оборотних активів, спрямовані на підвищення ліквідності, ефективності використання ресурсів та фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: оборотні засоби, фінансовий інжиніринг, оптимізація, ліквідність, фінансова стійкість, управління підприємством.

Ефективне управління оборотними засобами є ключовим фактором фінансової стійкості підприємства. Застосування методів фінансового інжинірингу дозволяє оптимізувати структуру і обіг оборотних активів, знизити витрати та підвищити прибутковість. У сучасних умовах конкуренції підприємства потребують не лише бухгалтерського контролю за оборотними засобами, а й стратегічного фінансового підходу [1].

Фінансовий інжиніринг включає використання різноманітних фінансових інструментів і технологій для оптимізації грошових потоків, управління ризиками та забезпечення ліквідності підприємства. До основних методів належать [2]:

- факторинг та форфейтинг;
- лізинг оборотних активів;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- оптимізація касових потоків через системи ERP та фінансового планування Застосування фінансового інжинірингу передбачає:
- скорочення циклу обороту оборотних засобів;
- оптимізацію структури запасів та товарно-матеріальних цінностей;
- використання фінансових інструментів для мобілізації ресурсів;
- прогнозування фінансових потреб і управління грошовими потоками.

Чим відрізняється застосування традиційного підходу в управлінні оборотними засобами від використання фінансового інжинірингу представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Порівняння традиційного підходу та фінансового інжинірингу до управління оборотними засобами**

Параметр	Традиційний підхід	Фінансовий інжиніринг
Управління запасами	Фіксовані запаси	Оптимізація на основі ABC/XYZ-аналізу

Кредиторська заборгованість	Ручний контроль	Використання кредитних ліній і факторингу
Дебіторська заборгованість	Облік за простроченням	Прогнозування та активне управління
Касовий потік	Локальний контроль	ERP-системи, планування та оптимізація
Ліквідність	Підтримка мінімального запасу готівки	Активне управління оборотними активами та фінансовими інструментами

Джерело: [3, 4].

Отже, оптимізація управління оборотними засобами на засадах фінансового інжинірингу забезпечує підвищення ліквідності, скорочення фінансових витрат і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Впровадження сучасних фінансових інструментів є стратегічно важливим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Л.М., Головатий В.В. Управління оборотними активами на сучасному / підприємстві. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/51/011_019.pdf

2. Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення механізму управління оборотними активами як умова ефективного функціонування підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 1. URL:https://archer. chnu.edu. ua/bitstream/handle/123456789/6680/2022-en-1-32.Pdf?%20sequence=1&is Allowed=y

3. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Когут-Ференс О. І., Теоретичні аспекти управління оборотним капіталом підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022, № 2 (10). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28854/vse- 125-136.pdf

4. Колодізєв О., Азізова К. Управління оборотними активами промислових підприємств: сучасні підходи. Економіка та суспільство. 2021. No23. URL: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2021-23-27.

УДК 657.1:004

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

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ФОНДІВ

Розглянуто роль та значення цифрових технологій у сучасній системі обліку основних фондів підприємств. Окрему увагу приділено впровадженню ERP-систем, використанню технологій штучного інтелекту та автоматизованих платформ для управління життєвим циклом основних засобів.

Ключові слова: основні фонди, цифрові технології, бухгалтерський облік, ERP-системи, штучний інтелект, автоматизація, життєвий цикл, цифровізація, підприємства України.

Цифровізація бухгалтерського обліку є невід'ємною частиною сучасного управління підприємствами. Впровадження цифрових технологій у систему обліку основних фондів дозволяє значно підвищити ефективність управління, зменшити ризики помилок та забезпечити своєчасне прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасні цифрові технології в обліку основних фондів представлені наступними продуктами [1]:

ERP-системи: використання ERP-систем, таких як 1С, SAP, BAS, дозволяє автоматизувати облік основних фондів, забезпечити їх реєстрацію, амортизацію, переоцінку та списання в єдиній інформаційній системі;

Штучний інтелект та аналітичні платформи: інтеграція технологій штучного інтелекту та аналітичних платформ, таких як Power BI, Tableau, сприяє глибшому аналізу даних про основні фонди, прогнозуванню їх зносу та ефективності використання;

Блокчейн-технології: використання блокчейн-технологій забезпечує прозорість та незмінність даних про основні фонди, що особливо важливо для великих підприємств та державного сектору.

Серед переваг та викликів впровадження наведених цифрових технологій слід виділити наступні [3]:

Переваги:

- Підвищення точності та своєчасності обліку;
- Зменшення витрат на обслуговування облікових систем;
- Покращення прозорості та контролю за використанням основних фондів.

Виклики:

- Високі витрати на впровадження та обслуговування цифрових технологій;
- Необхідність навчання персоналу та адаптації до нових систем;
- Забезпечення безпеки та захисту даних.

Порівняльна характеристика цифрових технологій у обліку основних фондів представлена в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика цифрових технологій у обліку основних фондів**

Технологія	Переваги	Обмеження
ERP-системи	Автоматизація обліку, інтеграція з іншими бізнес-процесами	Висока вартість впровадження, потреба в адаптації персоналу
Штучний інтелект	Глибокий аналіз даних, прогнозування зносу, виявлення неефективного використання	Потреба в великих обсягах даних, складність налаштування моделей
Блокчейн	Прозорість, незмінність даних, підвищення довіри до інформації	Високі вимоги до ресурсів, складність інтеграції з існуючими системами

Джерело: [2].

У майбутньому очікується подальше впровадження цифрових технологій у систему обліку основних фондів, зокрема через використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану основних засобів у реальному часі, а також застосування технологій машинного навчання для прогнозування їх зносу та оптимізації процесів управління.

Отже, впровадження сучасних цифрових технологій у систему обліку основних фондів є необхідною умовою для підвищення ефективності управління підприємствами. Однак для успішної реалізації цих технологій необхідно враховувати як переваги, так і потенційні виклики, що виникають під час їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуцуляк А. І. Економічна експертиза використання цифрових технологій в обліку основних фондів. Львів : Західноукраїнський національний університет, 2020. 41 с.
2. Селезньова Г., Чумак Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. №25. С.69-74. URL:https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11
3. Скрипник С. В., Франчук І. Б., Шепель І. В. Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 40- 45.

УДК 336.741.2:005.52:004

ЯРМОЛЕНКО М.А., магістрантка
Науковий керівник – **ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
ntomilova1984@gmail.com

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ

Висвітлено сучасні методи аналізу та прогнозування руху грошових коштів підприємства, що поєднують аналітичні, статистичні та цифрові інструменти. Обґрунтовано доцільність впровадження гібридних систем прогнозування для підвищення точності оцінки ліквідності та ефективності фінансового управління.

Ключові слова: грошові потоки, прогнозування, аналіз, фінансове управління, автоматизація, машинне навчання, cash flow.

В умовах нестабільності економічного середовища й зростання фінансових ризиків важливого значення набуває прогнозування руху грошових коштів. Від ефективності аналізу cash flow залежить своєчасність фінансування, забезпечення платоспроможності й стійкість підприємства.

У сучасній практиці прогнозування грошових потоків застосовуються наступні методи аналізу та прогнозування [1]:

- економіко-статистичні моделі (ARIMA, трендовий аналіз);
- імітаційні моделі (сценарний аналіз, Монте-Карло);
- інтелектуальні методи (машинне навчання, нейронні мережі);
- системи фінансової аналітики (TMS, ERP-модулі, Power BI).

Проведемо порівняльну характеристику представлених методів аналізу та прогнозування (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика інструментів прогнозування грошових потоків

Інструмент	Характеристика	Переваги	Недоліки / обмеження	Сфера застосування
ARIMA	Модель часових рядів, що враховує тренди та сезонність.	Висока точність у стабільних умовах.	Не враховує структурних змін.	Коротко- та середньострокове прогнозування.
Монте-Карло	Імітаційне моделювання сценаріїв руху коштів.	Моделює ризики та невизначеність.	Високі вимоги до обсягу даних.	Аналіз ризиків і варіантів розвитку подій.
Rolling Forecast	Динамічний прогноз із постійним оновленням даних.	Оперативність і гнучкість.	Потребує автоматизації.	Щоденне/щотижневе управління ліквідністю.
Машинне навчання (ML)	Алгоритми, що засновані на історичних даних.	Висока точність, адаптивність.	Складність інтерпретації результатів.	Прогнозування у великих підприємствах.
TMS (Treasury Management System)	Система автоматизації обліку та управління cash flow.	Централізація, контроль, мінімізація помилок.	Висока вартість впровадження.	Середні та великі компанії.

Джерело: [2]

Дослідження показують, що впровадження сучасних інструментів аналізу руху грошових коштів забезпечує [3]:

- підвищення точності прогнозів на 15–25 %;
- зменшення часу формування звітності у 2–3 рази;
- зниження ризику касових розривів;
- оперативність прийняття управлінських рішень.

Для підвищення ефективності прогнозування доцільно [4]:

- впроваджувати інтегровані фінансові системи (ERP + TMS);
- поєднувати аналітичні та інтелектуальні методи;
- здійснювати постійний моніторинг відхилень прогнозів від фактичних показників;
- проводити навчання фінансового персоналу щодо новітніх технологій управління cash flow.

Отже, використання сучасних інструментів аналізу й прогнозування руху грошових коштів дозволяє не лише покращити точність оцінки фінансового стану підприємства, а й сформувати аналітичну базу для стратегічних рішень. Інтеграція моделей ARIMA, Монте-Карло та машинного навчання з автоматизованими системами обліку сприяє підвищенню прозорості, стабільності та фінансової стійкості бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крамаренко Г. О., Осадча О. В. Управління грошовими потоками підприємства: аналітичні підходи. *Фінанси України*. 2022. №4. С. 45–53.
2. Левченко І. М. Сучасні методи прогнозування фінансових потоків у системі управлінського обліку. *Економіка та держава*. 2023. №8. С. 87–93.
3. Слав'юк Р. А. Фінансовий контроль і прогнозування грошових потоків в умовах цифровізації. *Вісник економічної науки України*. 2023. №2. С. 56–61.
4. Черниш С. В. Впровадження інформаційно-аналітичних систем у процес управління грошовими потоками. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. №11. С. 33– 39.

УДК 657.1/.6:338.515:658.11

БУЧОК О.С., магістрантка
Науковий керівник – **ГАВРИК О. Ю.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
gavrik_olecya@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу процесу формування чистого прибутку підприємства. Акцент зроблено на ролі обліково-аналітичної інформації у забезпеченні ефективного управління фінансовими результатами та підвищенні рентабельності діяльності.

Ключові слова: чистий прибуток, бухгалтерський облік, аудит, фінансовий аналіз, управління прибутковістю, автоматизація обліку.

В умовах зростання конкуренції та економічної нестабільності особливого значення набуває чітка організація обліку і контролю за формуванням чистого прибутку. Прибуток є одним із ключових показників фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства, тому його облік, аудит та аналіз повинні бути комплексними, прозорими та адаптованими до сучасних викликів [1].

Організація обліку передбачає своєчасний і безперервний збір, обробку та систематизацію інформації про доходи та витрати підприємства, забезпечення її повноти та достовірності. Вона включає вибір оптимальних методів оцінки доходів і витрат, нарахування амортизації, відображення фінансових результатів у бухгалтерському та податковому обліку, а також формування звітності відповідно до національних та міжнародних стандартів [2]. Раціональна організація обліку сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень, підвищенню прозорості фінансової інформації та зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів.

Аудит формування чистого прибутку виконує ключову функцію контролю достовірності облікових даних, виявлення помилок, спотворень або порушень, а також перевірки відповідності застосованих методик та облікової політики чинному законодавству і стандартам. Окрім зовнішнього аудиту, важливу роль відіграє внутрішній аудит, який забезпечує своєчасне виявлення ризиків, підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє запобіганню фінансовим зловживанням [3].

Фінансовий аналіз формування прибутку дозволяє виявити динаміку змін ключових показників прибутковості та рентабельності, проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також оцінити ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів. На основі аналітичних даних визначаються можливості для оптимізації витрат, збільшення доходів та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Підвищення ефективності управління прибутком можливе завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій і автоматизації облікових процесів, що зменшує вплив людського фактору та прискорює обробку інформації [4]. Використання програмних продуктів для фінансового моделювання та прогнозування (ERP-систем, BI-платформ, спеціалізованих аналітичних модулів)

розширює можливості менеджменту щодо сценарного планування та оцінки ризиків. Регулярний внутрішній аудит, інтеграція аналітики у процеси прийняття рішень та адаптація облікової політики до змін ринкових умов створюють передумови для сталого зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [5].

Аудит і фінансовий аналіз працюють паралельно, але їхні результати об'єднуються для прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Рис. 1. **Взаємозв'язок між обліком, аудитом та аналізом у процесі формування чистого прибутку.**

Таким чином, ефективна організація обліку, аудиту та аналізу формування чистого прибутку є основою фінансової стабільності підприємства. Її вдосконалення вимагає поєднання сучасних методик, автоматизації облікових процесів та інтеграції облікових, аналітичних і контрольних функцій в єдину систему управління фінансовими результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубіна С. В., Крамаренко І. В., Лосєва І. В., Швадченко В. О. Сучасні підходи до аналізу та управління чистим прибутком підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Том 34 (73), № 2. С. 89–95. Режим доступу: https://econ.vernadskyjournals.in.ua.

2. Нікіфорак І., Танасієва М. Удосконалення методики аудиту прибутку. *Економічні науки: облік і фінанси*. 2021. № 18(3). С. 112–119. URL: https://journals.eenu.edu.ua/index.php/econ.

3. Колісник О., Томша А. Особливості формування та розподілу прибутку підприємства. *Economy and Society*. 2022. № 42. С. 57–62. URL:https://economyandsociety.in.ua.

4. Півторак М. В.Методи прогнозування чистого прибутку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 21. С. 215–220. URL:https://economyandsociety.in.ua.

5. Бурак, М., Яремко, І. Автоматизація аудиту фінансової звітності у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024 № 60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60- 13

УДК 657.1/.6:658.152

ГАНДЗІЙ А.І., магістрант
Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
gavrik_olecya@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність та структуру власного капіталу підприємства; визначено методичні підходи до організації його бухгалтерського обліку; окреслено основні напрями аудиту операцій з формування та використання власного капіталу; узагальнено методи аналізу ефективності управління власним капіталом; запропоновано шляхи вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення у цій сфері.

Ключові слова: власний капітал, статутний капітал, додатковий капітал, нерозподілений прибуток, бухгалтерський облік, аудит, фінансовий аналіз.

В умовах зростаючої конкуренції, високої динаміки ринкових змін та нестабільності зовнішнього середовища ефективна організація обліку, аудиту та аналізу формування власного капіталу набуває особливого значення як базова передумова забезпечення фінансової стійкості, економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємства.

Власний капітал є основним і найбільш стабільним джерелом фінансування господарської діяльності, що визначає фінансову автономію підприємства, його платоспроможність і здатність протидіяти зовнішнім ризикам. Саме структура та обсяг власного капіталу формують основу для прийняття управлінських рішень щодо залучення позикових ресурсів, інвестиційної політики та розподілу прибутку [1].

Раціональне управління власним капіталом забезпечує оптимальне співвідношення між власними і позиковими коштами, підвищує кредитоспроможність підприємства, зміцнює довіру інвесторів і сприяє стабільності фінансових результатів. З іншого боку, неефективна організація обліку та аналізу власного капіталу може призвести до викривлення фінансової інформації, помилкових управлінських рішень і втрати конкурентних переваг.

Тому система обліку, аудиту та аналізу власного капіталу має бути комплексною, інтегрованою і гнучкою, враховувати особливості галузі, масштаби діяльності та стратегічні цілі підприємства. Вона повинна забезпечувати достовірне відображення джерел формування і напрямів використання капіталу, контроль за його змінами, своєчасне виявлення резервів зростання та формування інформаційної бази для стратегічного фінансового планування [1; 2].

Відповідно до досліджень [2], організація обліково-аналітичної роботи у цій сфері передбачає комплекс взаємопов’язаних етапів і процедур, зокрема:

- документальне оформлення внесків засновників та змін у структурі статутного капіталу, включаючи реєстрацію змін у статутних документах та відображення їх у бухгалтерському обліку;
- ведення синтетичного та аналітичного обліку власного капіталу за його видами (статутний, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток), із забезпеченням повноти та своєчасності відображення всіх операцій;
- аудит достовірності облікових даних, правомірності здійснення операцій та відповідності їх положенням статуту і чинному законодавству, що дає змогу запобігати фінансовим порушенням та мінімізувати ризики;
- аналіз структури та динаміки власного капіталу, оцінка його рентабельності та ефективності використання, визначення оптимального співвідношення власних і позикових ресурсів;
- розробка заходів щодо оптимізації капіталу та зміцнення фінансової стійкості підприємства, у тому числі за рахунок дивідендної політики, додаткової емісії акцій, формування резервів та реінвестування прибутку.

Для наочності основні етапи організації та вдосконалення обліку, аудиту й аналізу формування власного капіталу можна представити у вигляді блок-схеми, яка відображає взаємозв'язок між етапами [3].

Системне поєднання зазначених елементів забезпечує формування достовірної та актуальної інформації для прийняття управлінських рішень, спрямованих на стратегічний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

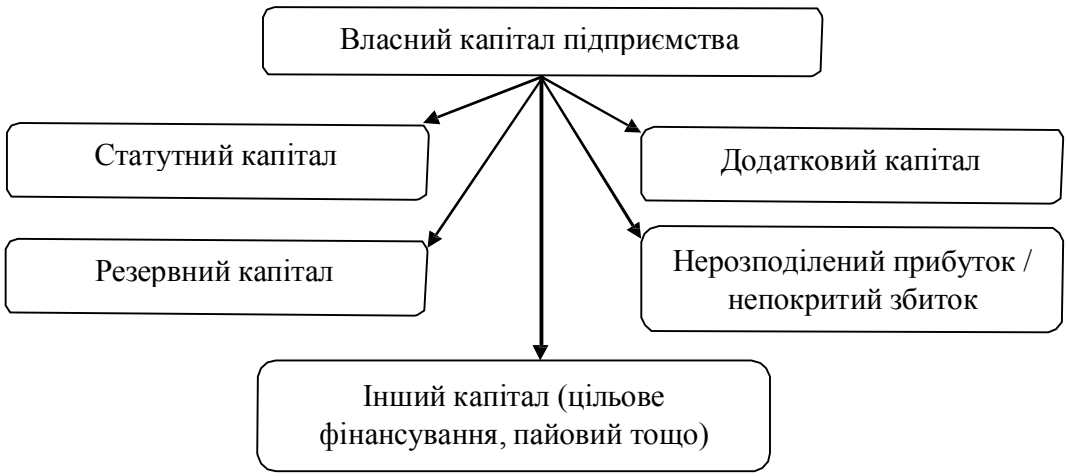

Рис. 1.1. **Структура власного капіталу підприємства з виділенням основних його складових.**

Ефективна організація обліково-аналітичної роботи з власним капіталом сприяє підвищенню фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства. Рекомендовано впроваджувати сучасні автоматизовані облікові системи, інструменти фінансового моделювання та цифрові технології для прогнозування та оптимізації структури капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимчук, М. І., & Стельмах, В. В. (2021). Особливості організації обліку власного капіталу підприємства в умовах трансформації економіки. *Економіка та держава*, (2), 65-72. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.65

2. Іваненко, О. В., & Петренко, С. М. (2020). Вдосконалення аудиту операцій з власним капіталом підприємства. *Науковий вісник Полтавської державної аграрної академії*, 2(56), 45-52. DOI: https://doi.org/10.31210/2616-5502.2020.56.07

3. Ковальчук, Л. П. (2019). Аналіз ефективності управління власним капіталом підприємства: методичний аспект. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 215, 103-110. DOI: https://doi.org/10.17721/1728- 2667.2019.215.10

УДК 657.1/.6:658.15

КОЛІСНИК В. С., магістрантка
Науковий керівник – **ГАВРИК О. Ю.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
gavrik_olecya@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто сутність, класифікацію та роль виробничих запасів у системі управління підприємством; визначено методичні підходи до організації бухгалтерського обліку запасів; узагальнено напрями аудиту операцій із запасами; розкрито методи аналізу ефективності їх використання; запропоновано шляхи вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління матеріальними ресурсами підприємства.

Ключові слова: виробничі запаси, бухгалтерський облік, аудит, економічний аналіз, оборотність, матеріаломісткість, автоматизація, ефективність.

У сучасних умовах нестабільності ринку, воєнного стану та дефіциту ресурсів ефективне управління виробничими запасами є важливою умовою стабільного функціонування підприємств різних галузей. Виробничі запаси виступають одним із головних елементів матеріально-технічної бази підприємства, забезпечуючи безперервність виробничого процесу, оптимальний рівень запасів і своєчасне постачання сировини, матеріалів, палива, комплектуючих. Їх раціональне використання безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання [1].

Раціональна організація обліку, аудиту та аналізу запасів забезпечує прозорість управління, достовірність фінансової звітності, контроль за збереженням матеріальних ресурсів та ефективність їх використання. Недоліки в системі обліку та контролю часто призводять до втрат, нераціонального використання ресурсів і спотворення показників діяльності підприємства. Тому удосконалення цих процесів є одним із ключових напрямів підвищення ефективності менеджменту на сучасному етапі розвитку економіки [2].

Відповідно до сучасних досліджень, удосконалення обліково-аналітичної системи виробничих запасів передбачає комплекс організаційних, методичних та інформаційних заходів, серед яких:

- автоматизація процесів документування руху запасів з використанням ERP-систем, електронного документообігу, штрих-кодів та RFID-технологій, що дозволяє мінімізувати помилки, забезпечити оперативний контроль і скоротити час обробки інформації;
- формування єдиної бази даних для аналітичного обліку запасів за видами, місцями зберігання, центрами відповідальності та матеріально- відповідальними особами, що сприяє прозорості обліку;
- впровадження системи внутрішнього контролю, спрямованої на своєчасне виявлення нестач, надлишків, нецільового використання матеріалів і зниження ризику зловживань;
- застосування ризик-орієнтованого підходу при проведенні аудиту операцій із запасами, що дозволяє обґрунтовано визначати обсяг і глибину перевірки залежно від імовірності викривлень у звітності;
- здійснення поглибленого економічного аналізу, включаючи оцінку оборотності запасів, матеріаломісткості продукції, ефективності використання ресурсів і їх впливу на рентабельність діяльності підприємства.

Для наочності процес організації й удосконалення обліку, аудиту та аналізу виробничих запасів може бути представлений у вигляді блок-схеми, що відображає взаємозв'язок між обліковими, контрольними та аналітичними етапами управління ресурсами підприємства [3].

Особливу увагу слід приділяти питанням нормування запасів, оскільки надмірне їх накопичення призводить до заморожування оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання, тоді як дефіцит – до збоїв у виробництві. Раціональне нормування потребує постійного моніторингу споживання матеріалів, зміни виробничої програми, сезонних коливань та кон'юнктури ринку постачальників.

Важливою складовою системи управління є аудит запасів, який виконує не лише контрольну, а й профілактичну функцію. Його мета полягає у підтвердженні достовірності облікових даних, правильності оцінки запасів, дотримання норм законодавства і внутрішніх регламентів. У процесі аудиту перевіряються первинні документи, облікові регістри, методи оцінки вибуття запасів (FIFO, LIFO, середньозважена собівартість), своєчасність проведення інвентаризацій [3].

Аналітична робота з вивчення ефективності використання запасів базується на системі показників, що характеризують рівень забезпеченості, оборотність, структуру запасів та їх вплив на фінансові результати. Серед основних аналітичних індикаторів – коефіцієнт оборотності запасів, середня тривалість одного обороту, частка запасів у поточних активах, матеріаломісткість продукції. Їх оцінка у динаміці дає змогу виявити тенденції у використанні матеріальних ресурсів і визначити резерви підвищення ефективності.

Ефективна система обліку, контролю та аналізу запасів дає змогу мінімізувати витрати на зберігання, скоротити терміни обороту матеріалів, підвищити фінансову результативність діяльності та забезпечити інформаційну підтримку управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій у

процес обліку, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси, аналітичні панелі (dashboard), дозволяє підвищити точність облікових даних, своєчасність звітності та прозорість контролю на всіх етапах виробничого циклу [4].

Отже, вдосконалення організації обліку, аудиту та аналізу виробничих запасів має ґрунтуватися на принципах інтеграції, автоматизації, гнучкості та економічної доцільності. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів, зниженню матеріаломісткості продукції, прискоренню оборотності оборотних коштів і зміцненню фінансової стійкості підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хмелюк А. В., Черненко П. В. Організація обліку, контролю та аналізу виробничих запасів. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1(6). С. 135–143. DOI: 10.31319/2709-2879.2023iss 1(6).283027pp135-143.
2. Скорнякова Ю. Б., Мороз В. С. Актуальні аспекти вдосконалення організації обліку виробничих запасів підприємств. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2023. № 3(59). DOI: 10.26661/2414-0287-2023-3-59-06.
3. Назаренко І. М., Місюров О. В. Аудит виробничих запасів: особливості, ключові аспекти та послідовність перевірки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. DOI: 10.32782/2524-0072.2018-19-195.
4. Синюк Г. В. Методологічні підходи до аналізу ефективності використання виробничих запасів. *Економічні науки: Збірник наукових праць Луцького НТУ*. 2021. № 18(73). С. 52–58. DOI: 10.36910/2707-7730-2021-18(73)-8

УДК 657.1/.6:657.42-043.83:658.152

РОМАНЮК В. О., магістрант
Науковий керівник – **ГАВРИК О. Ю.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
gavrik_olecya@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто особливості організації обліку, аудиту та аналізу основних засобів на підприємстві. Визначено основні проблеми у веденні обліку, аудиті та аналітиці, запропоновано шляхи їх вдосконалення, що включають автоматизацію облікових процесів, застосування ризик-орієнтованого підходу та впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності.

Ключові слова: Основні засоби, бухгалтерський облік, аудит, аналіз, амортизація, автоматизація, ризик-орієнтований підхід, МСФЗ, управління підприємством.

Основні засоби є матеріальними активами підприємства, які використовуються протягом періоду, що перевищує один рік, у виробничій, адміністративній та соціальній діяльності. Для цілей обліку та контролю основні засоби класифікують за різними ознаками: за призначенням, строком служби та способом використання. Така класифікація дозволяє систематизувати склад активів, забезпечує впорядкування облікових процесів і полегшує контроль за їх використанням [1].

Організація обліку основних засобів включає всі етапи життєвого циклу активу: придбання, введення в експлуатацію, переміщення між підрозділами, модернізацію, нарахування амортизації та вибуття. Для ведення обліку важливо застосовувати стандартизовані методики оцінки та обліку відповідно до положень П(С)БО та МСБО [1]. Сучасна автоматизація облікових процесів дозволяє підвищити точність та оперативність отримання інформації, що сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень.

Аудит основних засобів спрямований на перевірку достовірності облікових даних, оцінку технічного стану активів та їх відповідності стандартам. Використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє зосереджувати увагу на найбільш критичних ділянках, що підвищує ефективність аудиторських процедур. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту

забезпечує гармонізацію облікових та контрольних процесів із передовими світовими практиками [2].

Аналіз ефективності використання основних засобів здійснюється за допомогою показників зносу, фондовіддачі, продуктивності та рентабельності активів [2]. Своєчасне проведення аналізу дозволяє планувати оновлення та модернізацію активів, визначати інвестиційні потреби і підвищувати загальну ефективність виробничої діяльності підприємства.

Вдосконалення обліку, аудиту та аналізу основних засобів можливе шляхом впровадження автоматизованих інформаційних систем, застосування ризик-орієнтованого підходу в аудиті та гармонізації обліку з міжнародними стандартами. До шляхів удосконалення також належить використання сучасних методів амортизації та оцінки ефективності використання активів, підвищення кваліфікації персоналу і інтеграція аналітичних інструментів у процес управління підприємством [3].

Для наочного відображення ключових напрямів вдосконалення процесів обліку, аудиту та аналізу основних засобів на підприємстві доцільно представити їх у вигляді таблиці. У таблиці 1 наведено основні напрями удосконалення, які сприяють підвищенню ефективності управління активами та забезпечують своєчасність, достовірність і повноту облікової та аналітичної інформації.

Таблиця 1 – **Основні напрями вдосконалення обліку, аудиту та аналізу основних засобів**

Напрям вдосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект
Автоматизація обліку	ERP-системи, електронний облік руху активів	Підвищення точності та швидкості обліку
Ризик-орієнтований аудит	Концентрація перевірок на критичних ділянках	Ефективніше використання ресурсів, виявлення ризиків
Міжнародні стандарти	Впровадження МСФЗ та стандартів аудиту	Гармонізація процедур, підвищення прозорості
Аналіз ефективності	Застосування показників фондовіддачі, зносу, продуктивності	Оптимізація амортизаційної політики та планування модернізації
Підвищення кваліфікації	Навчання сучасним методам обліку та аудиту	Підвищення професійного рівня працівників

Джерело: [1-4].

Таким чином, ефективна організація обліку, аудиту та аналізу основних засобів є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Впровадження автоматизованих систем, застосування ризик-орієнтованого підходу, гармонізація з міжнародними стандартами, використання сучасних методів оцінки та амортизації, а також підвищення кваліфікації персоналу сприяють підвищенню достовірності облікової інформації, оптимізації використання активів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [3]. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємству не лише забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, а й формувати основу для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Назаренко Т.П., Симура М.В. Організація та методика аудиту нематеріальних активів. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 957-962.

2. Жадан Т.А., Лозова Н.В. Економічна сутність основних засобів підприємства: обліковий аспект. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 112-116. URL:

3. Войнаренко М.П., Гуменюк А.Ф., Цебень Р.Л. Облік та внутрішній аудит основних засобів в контексті прийняття управлінських рішень : монографія / М.П. Войнаренко, А.Ф. Гуменюк, Р.Л. Цебень. Хмельницький : Хмельниц. кооп. торг.-екон. ін-т, 2018. 210 с.

4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» : затв. Верховною Радою України 16.07.1999 р. № 996-XIV (зі змінами та доповненнями) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

УДК 657.1/.6:657.42-026:658.152

ШУРБЕНКО Ю.Ю., магістрантка
Науковий керівник – **ГАВРИК О. Ю.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
gavrik_olecya@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ, АНАЛІЗУ НАЯВНОСТІ ТА РУХУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто сучасні підходи до організації обліку, аудиту та аналізу наявності й руху основних засобів на підприємствах. Визначено проблеми та напрями вдосконалення методів облікового відображення, контролю та оцінки ефективності використання необоротних активів.

Ключові слова: основні засоби, облік, аудит, аналіз, амортизація, модернізація, технічний стан, ефективність використання.

У системі управління підприємством облік основних засобів є ключовим інструментом формування достовірної, повної та своєчасної інформації про їх наявність, стан, рух та результати використання. Він забезпечує засновану на даних основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації використання активів, планування інвестицій та контролю витрат. Організація обліку передбачає документальне оформлення всіх операцій з надходження, переміщення, модернізації, вибуття активів, правильне нарахування амортизації та своєчасне відображення даних у фінансовій звітності відповідно до національних або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Крім того, важливим аспектом є розробка та дотримання внутрішніх регламентів і процедур, які забезпечують єдність облікових методів і зменшують ризики помилок або зловживань [1].

Аудит основних засобів виконує багатопланову функцію контролю та перевірки: він підтверджує достовірність облікових даних, виявляє помилки та невідповідності в облікових записах, контролює дотримання облікової політики підприємства, стандартів та нормативних вимог. Одночасно аудит оцінює ефективність використання обладнання та інших необоротних активів, дозволяє ідентифікувати резерви підвищення продуктивності, скорочення простоїв та оптимізації витрат, а також підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Фінансово-економічний аналіз наявності та руху основних засобів дозволяє визначити ключові показники ефективності: коефіцієнти оновлення, вибуття, зносу, фондовіддачі та фондоозброєності праці. Аналіз не обмежується лише обчисленням показників – його результати є основою для обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації, переоснащення виробництва, оптимізації структури активів, планування капітальних вкладень та інвестиційної діяльності [2].

До ключових шляхів удосконалення обліку, аудиту та аналізу основних засобів належать:

- автоматизація облікових процесів та впровадження ERP-систем, що забезпечують інтеграцію обліку з виробничими, логістичними та фінансовими процесами підприємства;
- використання інвентаризаційних, штрих-кодових та геоінформаційних технологій, що підвищують точність контролю наявності та розташування активів;
- перехід до електронного документообігу, що прискорює обробку інформації та знижує ризики помилок;
- застосування сучасних методів оцінки технічного стану та ринкової вартості основних засобів, включно з експертними, інженерними та цифровими технологіями;
- регулярне проведення внутрішнього аудиту та аудиту ефективності використання активів, що дозволяє вчасно виявляти проблемні ділянки та резерви для підвищення продуктивності;
- розширення аналітичних можливостей за рахунок інтеграції даних з виробничими, управлінськими та фінансовими системами для комплексного моніторингу ефективності основних засобів;
- впровадження систем раннього попередження щодо простоїв, перевитрат і зносу обладнання з використанням цифрових технологій, IoT та аналітики великих даних.

Такий підхід забезпечує системність, прозорість та ефективність управління основними засобами, що, у свою чергу, підвищує фінансову стійкість підприємства, оптимізує структуру активів та створює умови для довгострокового розвитку і підвищення конкурентоспроможності [3].

Для наочності та кращого розуміння логіки взаємодії основних етапів, що охоплюють облік, аудит та аналіз руху основних засобів, доцільно представити їх у вигляді рис. 1.

Рис. 1. **Процес обліку, аудиту та аналізу руху основних засобів.**

Рисунок 1 демонструє послідовність дій та взаємозв'язок між ключовими етапами: від документального оформлення надходження активів до проведення.

фінансово-економічного аналізу і формування управлінських рішень щодо ефективного використання основних засобів. Такий підхід дозволяє чітко структурувати обліково-аналітичну роботу та забезпечує контроль за своєчасністю, достовірністю і повнотою інформації.

Таким чином, ефективна організація обліку, аудиту та аналізу основних засобів сприяє не лише підвищенню прозорості управління активами, але й забезпечує оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень, своєчасне оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію структури активів і підвищення ефективності використання ресурсів. Це, в свою чергу, формує міцну основу для збереження та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його економічної стабільності та інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі [4].

Крім того, системний підхід до обліку, аудиту й аналізу дозволяє виявляти резерви підвищення продуктивності, зменшувати фінансові ризики та забезпечувати відповідність діяльності підприємства чинним стандартам бухгалтерського обліку й внутрішнім регламентам, що підвищує довіру з боку кредиторів, інвесторів та партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубіна С. В., Крамаренко І. В., Лосєва І. В., Швадченко В. О. Сучасні підходи до аналізу та управління чистим прибутком підприємств торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Том 34 (73), № 2. С. 89–95. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua

2. Нікіфорак І., Танасієва М. Удосконалення методики аудиту прибутку. Економічні науки: облік і фінанси. 2021. № 18(3). С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.32782/2224- 6282/171-16

3. Колісник О., Томша А. Особливості формування та розподілу прибутку підприємства. Economy and Society. 2022. № 42. С. 57–62. URL: https://economyandsociety.in.ua .

4. Півторак М. В. Методи прогнозування чистого прибутку підприємства. Економіка і суспільство. 2020. № 21. С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.124

УДК 657.1/.6:657.372.3/.471.14

ПАДАЛКА Н.М., магістрантка
Науковий керівник – **СВИНОУС І.В.** , д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
nataliia.kozubenko@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА АНАЛІЗУ ЇХ ТЕХНІЧНОГО СТАНУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У роботі розглянуто сучасні підходи до організації обліку амортизації необоротних активів на підприємствах, особливості внутрішнього та зовнішнього аудиту цього процесу, а також методи аналізу технічного стану основних засобів для підвищення їх ефективності використання.

Ключові слова: амортизація, необоротні активи, аудит, технічний стан, облік, аналіз.

Облік амортизації необоротних активів є одним із ключових елементів системи фінансового управління підприємством, що забезпечує адекватне і своєчасне відображення вартості фізичного та морального зносу основних засобів. Правильне ведення обліку амортизації суттєво впливає на формування фінансових результатів підприємства, оскільки нарахування амортизаційних відрахувань є складовою собівартості продукції та витрат діяльності, що безпосередньо визначає прибуток. Раціональна організація обліку амортизації сприяє не лише точній оцінці залишкової вартості активів, а й забезпечує достовірність фінансової звітності, що є важливим фактором для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Невірне або несвоєчасне нарахування амортизації може призводити до спотворення звітних даних, завищення або заниження прибутку, що, в свою чергу, створює ризики неправомірного оподаткування та ухилення від фінансової відповідальності [1].

Аудит амортизації відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні контролю за достовірністю і коректністю облікових даних, а також відповідністю застосовуваних методів амортизації встановленій обліковій політиці підприємства та вимогам чинного законодавства. Процес аудиту спрямований на виявлення помилок, неточностей, порушень нормативних документів, а також можливих зловживань у сфері нарахування амортизації. Це дозволяє своєчасно усувати виявлені недоліки, підвищувати якість облікового процесу і зміцнювати фінансову дисципліну на підприємстві [1].

Окрему увагу в організації обліку та аудиту приділяють аналізу технічного стану необоротних активів, який здійснюється за допомогою спеціальних аналітичних показників, таких як коефіцієнти зносу, придатності, оновлення та вибуття основних засобів. Такий аналіз дозволяє не тільки визначити фактичний фізичний стан активів, а й оцінити їх економічну доцільність подальшої експлуатації. Своєчасна і обґрунтована оцінка технічного стану сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень щодо проведення ремонту, модернізації чи повної заміни обладнання, що в кінцевому результаті підвищує продуктивність і знижує витрати [2].

Вдосконалення обліку та аудиту амортизації передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію обчислювальних процесів і ведення реєстрів, удосконалення внутрішніх процедур контролю та аудиту, а також систематичне підвищення кваліфікації фахівців, залучених до обліку і аудиту необоротних активів. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє значно підвищити оперативність і точність облікових даних, а також знизити людський фактор і ризики помилок. Запровадження системи регулярного моніторингу технічного стану необоротних активів і автоматичного сповіщення про критичні параметри стану основних засобів допомагає знизити ризики експлуатації зношеного обладнання, запобігти аваріям та простоям, що позитивно впливає на загальну ефективність виробничої діяльності підприємства [3].

Таким чином, інтегрований підхід до організації обліку, аудиту та аналізу технічного стану необоротних активів забезпечує високу прозорість, достовірність та своєчасність інформації, що є необхідною для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Це створює надійну основу для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів і зміцнення фінансової стабільності підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концева В. В., Бойко Н. В., Масалітіна В. В. Облік і документування амортизації необоротних активів з використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35(4). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-4.

2. Гураль Я. І. Облік і аудит необоротних матеріальних активів : навч. посіб. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2020. 75 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40349/1/Hural%20Y.%20OPDm-21.pdf

3. Гольченко Л. В. Організація та методика аудиту необоротних активів. *Маркет- інфраструктура*. 2020. Вип. 48. С. 288–294. URL: https://www.market- infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/52.pdf

УДК 657.1/.6:336.77:658.148

ПОЛІЩУК О.В, магістрант
Науковий керівник – **СВИНОУС І.В**, д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Oleg_polik@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ БАНКІВСЬКИХ КРЕДИТІВ І ПОЗИКОВИХ КОШТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто сутність і особливості організації обліку банківських кредитів і позикових коштів; визначено методичні підходи до проведення аудиту кредитних операцій; узагальнено методи аналізу ефективності використання позикового капіталу; запропоновано напрями вдосконалення обліково-аналітичної роботи у сфері кредитних зобов'язань підприємства.

Ключові слова: банківські кредити, позикові кошти, бухгалтерський облік, аудит, фінансовий аналіз, ефективність використання позикового капіталу.

В умовах нестабільного економічного середовища, зростання фінансових ризиків і обмеженості власних джерел фінансування підприємства вимушені активніше залучати банківські кредити та інші позикові ресурси. Ефективна організація обліку, аудиту та аналізу таких операцій виступає ключовим чинником забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Система обліку кредитних зобов'язань підприємства повинна забезпечувати достовірне, повне та своєчасне відображення усіх операцій відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, умов кредитних договорів і вимог податкового законодавства. Особливу увагу необхідно приділяти правильності нарахування відсотків, контролю за своєчасністю погашення основної суми боргу та обліку забезпечення кредитів (застави, гарантій, порук) [1].

Організація роботи у сфері обліку, аудиту та аналізу кредитних операцій охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів [2]:

- ведення синтетичного й аналітичного обліку кредитів за строками, видами, валютами та умовами отримання;
- документальне оформлення та реєстрація банківських позик із відображенням у первинних і зведених облікових регістрах;
- проведення аудиторської перевірки, спрямованої на підтвердження законності, доцільності та повноти відображення кредитних операцій у звітності;
- фінансовий аналіз ефективності використання позикових ресурсів, який передбачає оцінку кредитного навантаження, вартості позикового капіталу, впливу на рентабельність і структуру балансу;
- розробку внутрішніх регламентів і процедур контролю, що зменшують ризик нецільового використання кредитів та підвищують ефективність управління борговими зобов'язаннями.

З метою узагальнення наукових поглядів і поглиблення розуміння сутності процесів організації обліку, аудиту та аналізу банківських кредитів доцільно розглянути трактування цих понять у працях провідних вітчизняних учених (табл. 1). Систематизація теоретичних підходів дозволяє визначити спільні риси та відмінності у поглядах дослідників, а також окреслити методологічну основу для подальшого вдосконалення обліково-аналітичної роботи підприємств [3].

Таблиця 1 – **Підходи науковців до визначення сутності організації обліку, аудиту та аналізу банківських кредитів**

Автор	Визначення
Поддєрьогін А.М.	Система організації, контролю та відображення в обліку кредитних операцій, що забезпечує достовірність інформації для управління фінансами підприємства.
Бутинець Ф.Ф.	Комплекс заходів з документального оформлення, облікового відображення, перевірки та економічного аналізу кредитних операцій, спрямованих на оптимізацію структури капіталу.
Крамаренко Г.О.	Сукупність методів і процедур контролю та оцінки ефективності використання позикових ресурсів з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства.
Сопко В.В.	Організаційно-методична система, що включає облік, аудит і аналіз кредитів як елемент управління фінансовими ресурсами.

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Для наочності наведемо основні етапи процесу організації та вдосконалення обліку, аудиту й аналізу кредитних зобов'язань підприємства у вигляді блок-схеми (рис. 1.1), що відображає логіку взаємозв'язку між етапами.

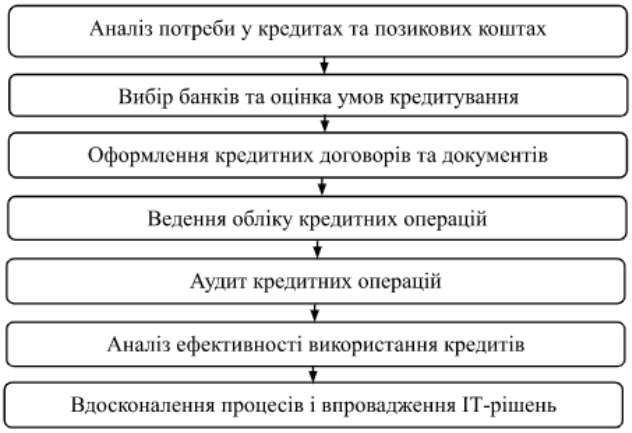

Рис. 1. **Етапи організації та вдосконалення обліку, аудиту й аналізу банківських кредитів на підприємстві.**

Ефективна організація обліку, аудиту та аналізу банківських кредитів і позикових коштів створює інформаційну основу для управлінських рішень**,** спрямованих на мінімізацію фінансових ризиків, оптимізацію структури капіталу та підвищення інвестиційної привабливості підприємства [4].

Важливим напрямом удосконалення є впровадження сучасних ІТ-рішень – автоматизованих систем управлінського обліку, ERP-платформ, цифрових аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту для прогнозування грошових потоків і контролю боргового навантаження [4]. Це дозволяє підвищити оперативність, точність і аналітичну цінність фінансової інформації, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства в умовах економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корнєєв, В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 6 (59). С. 11-23. DOI:10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533.

2. Тимошенко М., Бондаренко А. Банківське кредитування в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. № 73. С. 15-27. – DOI:10.32782/2524-0072/2025-73.

3. Гудзь, Т. П. Фактори розвитку банківського кредитування корпоративних клієнтів. Вісник Одеського національного університету. Серія: економіка. 2021. № 284-285. С. 24-32.

4. Дерев'янко, Н. А. Трансформація практик банківського кредитування в Україні в умовах високої невизначеності: аналіз тенденцій 2022–2024 років. Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. 2024. DOI:10.5281/zenodo.16366729.

УДК 633.491:631.5:631.162

КУЧЕР Т.Р., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПАНЧУК Т.В.,** доктор філософії
Національний університет біоресурсів і природокористування України
timur_panchuk@nubip.edu.ua

АНАЛІЗ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ПРИ ВИРОЩУВАННІ КАРТОПЛІ ЗА РІЗНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ

Проведено аналіз точки беззбитковості за вирощування картоплі за традиційною та удосконаленою технологіями. Встановлено, що удосконалена технологія є економічно ефективнішою, оскільки досягає рентабельності при нижчій врожайності (7,97 т/га) порівняно з традиційною (8,43 т/га).

Ключові слова: точка беззбитковості, вирощування картоплі, економічна ефективність, технології вирощування, постійні і змінні витрати, аналіз прибутковості.

Однією з ключових умов економічної ефективності вирощування є правильне управління технологічними процесами у господарстві. Будь яка сучасна технологія вирощування сільськогосподарських культур передбачає використання нової та високопродуктивної техніки та потребує великих витрат на засоби захисту рослин, посадковий матеріал, мінеральні добрива, паливно- мастильні матеріали і т.д [1]. Забезпечення ефективної та безперебійної роботи господарства залежить від низки факторів, основними з яких є створення стійких економічних умов, що гарантують довгострокове відтворення, впровадження сучасних науково-обґрунтованих технологій вирощування, оновлення матеріально-технічної бази, збільшення заробітньої плати [2].

Щоб бізнес був успішним, необхідно не тільки розрахувати, скільки підприємство заробить, коли досягне запланованого обсягу продажів та виробленої продукції, але і чітко розуміти який необхідний мінімальний обсяг продукції для досягнення точки беззбитковості. Важливість визначення точки беззбитковості обумовлена її корисністю та ефективністю при прийнятті компетентних управлінських рішень. Цей показник є потужним інструментом для оперативного та стратегічного планування та управління, а також є одним із ключових факторів в оцінці прибутковості бізнесу [3].

Визначення точки беззбитковості проводиться на підставі даних про обсяги реалізації продукції і витратах на її виготовлення. Обов'язковою умовою розрахунків є поділ витрат на постійні та змінні. Зазвичай змінні витрати змінюються пропорційно обсягам випуску продукції (матеріали, сировина, комплектуючі, зарплата, ПММ і тд.) [4]. Постійні витрати не залежать від обсягів виробництва (це витрати на ремонт та утримання обладнання і будівель, орендні та лізингові платежі, витрати на опалення та освітлення, погодинна зарплата) [5].

Аналізуючи традиційну технологію вирощування, було встановлено, що точка беззбитковості (рис.1) настає при врожайності 8,43 т/га. Тобто для того щоб підприємство отримувало прибуток необхідно підтримувати врожайність не нижче 8,43 т/га. Чим вища врожайність буде від цієї точки тим вищий рівень прибутку буде отримано.

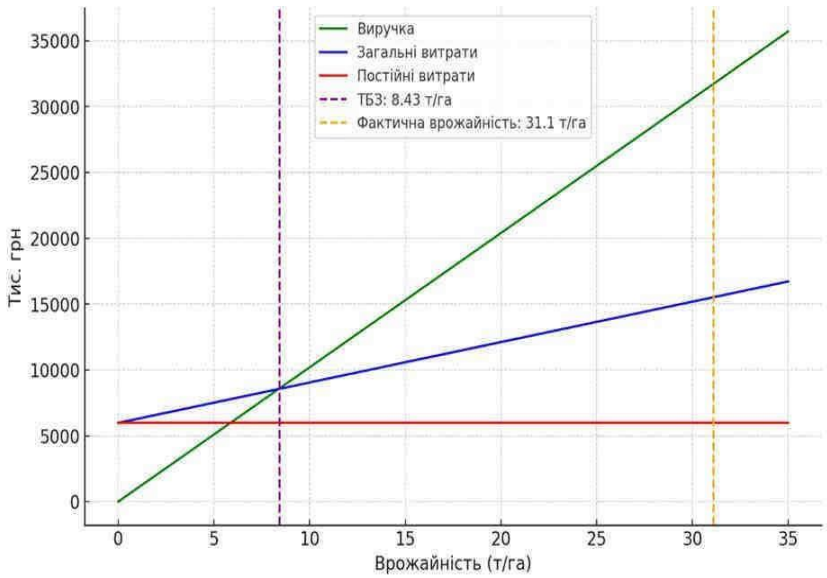

Рис. 1. **Точка беззбитковості вирощування картоплі за використання традиційної технології,** т/га.

За удосконаленої технології вирощування (рис. 2), точка беззбитковості настає раніше, порівняно із традиційною, а саме за врожайності 7,97 т/га. Тобто застосування удосконаленої технології забезпечує швидше настання точки беззбитковості, а саме за нижчого рівня врожаю. Враховуючи те, що загальний рівень врожаю більший за цієї технології порівняно з традиційною прибуток за цієї технології буде вищим.

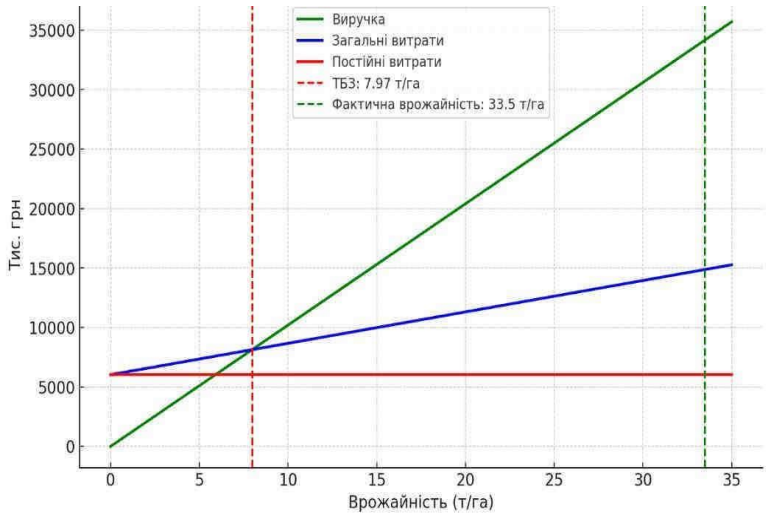

Рис. 2. **Точка беззбитковості вирощування картоплі за використання удосконаленої технології,** т/га.

За результатами проведеного аналізу економічної ефективності, порівняння традиційної та удосконаленої технологій вирощування картоплі чітко продемонструвало переваги останньої. Встановлено, що точка беззбитковості для удосконаленої технології настає при врожайності 7,97 т/га, що є суттєво кращим, а ніж за традиційної (8,43 т/га). Це свідчить про те, що удосконалена технологія є економічно стійкішою та менш ризикованою, адже вона дозволяє господарству покривати витрати і виходити на рівень прибутковості при значно меншому обсязі зібраного врожаю. Враховуючи, що ця технологія також забезпечує вищий загальний рівень врожайності, а її впровадження є обґрунтованим і дозволить отримати значно вищий рівень прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульга О. А., Лопатінський Ю. М., Шульга Н. В. Економічна ефективність сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Агросвіт. 2019. № 24. С. 60–65.

2. Мельник Л. М. Аналіз «витрати–обсяг–прибуток» у системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 2. С. 139–147.

3. Бурлака О. М. Методичні підходи до розрахунку точки беззбитковості підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 4 (21). С. 104– 109.

4. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік : підручник. Львів : Растр-7, 2019. 476 с.

5. Економіка підприємства : підручник / за ред. А. В. Шегди. Київ : КНЕУ, 2018. 729 с.

УДК 330.341.1:004.67

БОБІРЕНКО К.О., магістрант
Науковий керівник – **ВАСИЛЕНКО О.І.**, доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У роботі висвітлено значення цифрової трансформації у розвитку сучасних бізнес- моделей підприємств. Обґрунтовано, що цифровізація є ключовим фактором інноваційної зрілості бізнес-структур. Розглянуто цифрові технології, що формують основу для побудови стійких бізнес-моделей нового типу.

Ключові слова: аналітика, бізнес-модель, управління ефективністю, цифрові технології, цифрова трансформація, цифрові технології.

Цифрова трансформація у сучасному розумінні – це стратегічна зміна логіки створення та доставки цінності клієнту, завдання якої полягає не лише у тому, щоб автоматизувати окремі операції, а й в перебудові бізнес-моделі підприємства таким чином, щоб ключовим активом стали дані, аналітика й швидкість ухвалення рішення. Серед ключових характеристик змін бізнес- моделей

в цифровій економіці виділяють: гнучкість та адаптивність до змін, використання даних як основного активу, інтерфейси та сервіси як форми створення вартості, зміщення акценту з власності на доступ, нова роль споживача в якості активного учасника процесу створення вартості [1].

Підвищення інноваційної зрілості бізнес-моделі означає здатність організації впроваджувати нові технології швидше, ніж конкуренти, адаптувати внутрішні процеси під цифрові інструменти та формувати культуру управління на основі фактів (data-driven culture). В джерелах [2-3] запропоновано моделі оцінювання цифрової зрілості компаній, що є можуть бути основою для розробки стратегії цифрової трансформації.

Світова практика демонструє, що найуспішніші компанії (Amazon, Unilever, Bosh, Kotanyi) перетворюють цифрові дані на основу для стратегічних рішень, розвиваючи власні аналітичні платформи, логістичні цифрові ланцюги та автоматизовані системи управління запасами. Для українських підприємств цифрова трансформація є механізмом підвищення ефективності й конкурентоспроможності, особливо в умовах воєнної та післявоєнної економіки відновлення. Вона передбачає впровадження інтегрованих систем управління ресурсами (ERP), аналітичних панелей (Power IB), цифрової простежуваності продукції (QR-технології, FEFO-контроль), WMS-систем для складування й інструментів контролю якості на всіх етапах виробництва.

До прикладу, підприємства харчової галузі, зокрема виробники спецій та приправ, запроваджують QR-кодування партій продукції, BI-аналітику та системи фотофіксації для підвищення прозорості постачань і зниження витрат на рекламації.

Подібні практики, що впроваджуються на українських підприємствах (зокрема у компаніях типу ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»), демонструють, що навіть часткова цифровізація логістики та управління запасами здатна скоротити цикл «замовлення – поставка – оплата» та підвищити точність виконання замовлень.

Загалом цифрова трансформація змінює саму архітектуру бізнес-моделі, формує мережеву інтегровану систему, в якій дані з виробництва, збуту, маркетингу та фінансів взаємодіють у реальному часі; що дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни попиту, мінімізувати логістичні ризики й планувати ресурси на основі аналітичних прогнозів. Цифрова трансформація є ключовим чинником переходу від традиційного управління до інноваційно-аналітичної бізнес-моделі, де рішення ухвалюються на основі даних. Даний механізм забезпечує підвищення інноваційної зрілості підприємства, скорочення витрат і формування довгострокової конкурентної переваги. Практика впровадження цифрових технологій у вітчизняних компаніях підтверджує, що навіть поетапна автоматизація (аналітика, QR-системи, WMS-контроль) здатна істотно підвищити ефективність логістики, прозорість постачань і довіру партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литовченко А.Ю., Дячек В.В., Мітін М.О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. С. 1 – 8. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-36.

2. Соколов Д.С. Оцінювання цифрової зрілості як передумова ефективної цифрової трансформації. Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень (08 березня 2024 р.). Вінниця: МЦНД, 2024. С. 17-18.

3. Кульчицький О.І. Оцінка цифрової зрілості бізнес компаній за методикою європейських цифрових інноваційних хабів. Economics: time realities. 2024. № 5 (75). С. 117 – 122. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.13

УДК 339.146.4:005.51

СЕРДЮК О.О., магістрант
Науковий керівник – **ВАСИЛЕНКО О.І.**, доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ

Висвітлено напрями модернізації збутової діяльності підприємств в контексті діджиталізації, персоналізації попиту та сталого розвитку. Розглянуто інноваційні інструменти управління збутом, що відповідають сучасним трендам.

Ключові слова: аналітика продажів, збут, логістика, клієнтоорієнтованість, омніканальність, цифрова комунікація.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринку збутова діяльність набуває стратегічного значення, оскільки визначає не лише обсяг реалізації, а й рівень довіри споживачів до бренду. Ефективна система збуту повинна бути адаптивною до коливань попиту, інтегрованою з маркетинговими, фінансовими та виробничими процесами. До основних тенденцій, що формують сучасний формат системи збуту відносяться: омніканальність (поєднання онлайн і офлайн каналів продажу), data-driven управління (використання аналітики продажів та поведінкових даних для прогнозування попиту), стала логістика (орієнтація на скорочення витрат, підвищення прозорості постачань), персоналізація обслуговування (створення індивідуальних пропозицій на основі клієнтських даних) [1-3].

Підвищення ефективності збуту передбачає запровадження інтегрованих систем CRM, ERP, WMS, що забезпечують контроль запасів, відстеження замовлень у реальному часі та зниження витрат на логістику. Успішні компанії такі, як Coca-Cola, Nestle, Kotanyi, Procter & Gamble, використовують аналітичні панелі Power IB для оцінки ефективності каналів продажу, систему KPI-моніторингу дистрибуції та прогнозування обсягів замовлень на основі даних.

Для українських підприємств актуальними є такі шляхи вдосконалення збутової діяльності:

- розвиток омніканальної збутової стратегії, що передбачає інтеграцію e-commerce, мережевих і традиційних каналів збуту;
- впровадження аналітичних систем управління збутом через застосування BI-панелей для контролю ключових показників ефективності (KPI);
- автоматизація логістичних процесів через запровадження WMS для управління складом, QR-кодування товарів, трекінг постачань;
- побудова клієнтоорієнтованої системи комунікацій на основі використання цифрових каналів (чат-боти, CRm-комунікації, email-маркетинг);
- сталий розвиток збутової мережі завдяки врахуванню екологічних та соціальних аспектів при виборі постачальників і дистриб'юторів.

До прикладу, практика українських підприємств ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» і «Еко-Маркет» демонструє, що навіть часткове впровадження CRM BI-аналітики дозволяє скоротити цикл «замовлення – доставка – оплата», підвищити точність виконання замовлень і лояльність клієнтів.

Отже, удосконалення збутової діяльності з урахуванням сучасних тенденцій ринку базується на поєднанні цифрових технологій, клієнтоорієнтованого підходу та гнучкого управління процесами. Саме така модель забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни попиту, підвищувати ефективність постачань і формувати довгострокові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. С. 1 – 9. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-8.
2. Гноєвий В.Г., Бугайчук Т.В., Яременко В.А. Впровадження омніканальних технологій для оптимізації взаємлдії з клієнтами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. С. 1 – 6. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-59
3. Кара Н.І., Зинич Л.В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 150 – 157.

УДК 658.81: 637.1 (477)

САГДЄЄВА Ю.А., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАДОРОЖНА Р.П.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
sagdeeva1605@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МІЛК ГРУП»

У роботі розглянуто збутову діяльність ТОВ «Мілк Груп», досліджено її теоретичні засади та сучасний стан, визначено проблеми й окреслено напрями удосконалення системи управління збутом.

Ключові слова: збутова діяльність; управління збутом; дистрибуція; CRM-система; електронна комерція; прогнозування попиту; ТОВ «Мілк Груп»; маркетинг; логістика.

Розвиток сучасних підприємств в Україні відбувається в умовах високої конкуренції, нестабільності економічного середовища та посилення вимог споживачів до якості продукції і сервісу. В таких умовах особливого значення набуває ефективне управління збутовою діяльністю, оскільки саме збут є завершальною ланкою виробничо-комерційного циклу і визначає рівень досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Для підприємств молочної промисловості, до яких належить ТОВ «Мілк Груп», проблема організації ефективного збуту є особливо актуальною. Це зумовлено як швидкопсувним характером продукції, так і необхідністю підтримання широкої дистриб'юторської мережі та активного використання маркетингових інструментів для завоювання споживачів [2].

Мета дослідження – удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Мілк Груп».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність і роль збутової діяльності в системі управління підприємством.
- проаналізувати сучасний стан організації збуту на ТОВ «Мілк Груп».
- виявити проблеми та «вузькі місця» у збутовій політиці підприємства.
- запропонувати практичні заходи щодо вдосконалення системи управління збутом.

Збутова діяльність трактується як комплекс заходів, пов'язаних із доведенням продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи вибір каналів розподілу, формування цінової політики, організацію логістики, комунікацій та післяпродажного обслуговування [3].

Управління збутом охоплює такі основні елементи:

- стратегія збуту (визначення цільових ринків, сегментів споживачів);
- канали збуту (прямі, опосередковані, комбіновані);
- логістичне забезпечення (склади, транспорт, система поставок);
- система контролю (моніторинг обсягів продажів, аналіз ефективності каналів).

За сучасних умов особливої ваги набувають цифрові канали збуту, CRM-системи та інтеграція маркетингової й логістичної діяльності [4].

ТОВ «Мілк Груп» спеціалізується на виробництві та реалізації молочної продукції (молоко, йогурти, кефір, вершки, масло). Підприємство має стабільні позиції на регіональному ринку, однак в останні роки стикається з рядом проблем:

- залежність від посередників-дистриб'юторів, що знижує контроль над кінцевими продажами;
- недостатнє використання онлайн-каналів збуту, зокрема відсутність повноцінного інтернет-магазину;
- слабка інтеграція CRM-системи у роботу відділу збуту, що ускладнює управління клієнтською базою;
- низький рівень прогнозування попиту, що призводить до перевиробництва окремих видів продукції;
- обмежена система мотивації персоналу, яка не стимулює активне залучення нових клієнтів [5].

З метою підвищення ефективності збутової політики ТОВ «Мілк Груп» доцільним є впровадження таких заходів:

- впровадження сучасної CRM-системи – це дозволить систематизувати роботу з клієнтами, забезпечити персоналізовані пропозиції та аналітику продажів;
- розвиток електронної комерції – створення інтернет-магазину та вихід на маркетплейси («Rozetka», «Prom.ua» тощо) розширить цільову аудиторію;
- оптимізація взаємодії з дистриб'юторами – укладання довгострокових контрактів, застосування бонусних програм для стимулювання обсягів продажів;
- впровадження методів прогнозування попиту на основі статистичних і маркетингових даних для оптимізації виробничих і складських запасів;
- система мотивації персоналу – перехід від фіксованої зарплати до комбінованої (ставка + бонуси від виконання плану продажів);

– інтеграція маркетингових та збутових функцій – координація рекламних кампаній з активністю відділу продажів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити обсяги продажів на 15–20 % у середньостроковій перспективі;
- скоротити витрати на зберігання та логістику за рахунок точнішого прогнозування попиту;
- посилити контроль над каналами збуту;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів;
- створити конкурентні переваги за рахунок цифровізації процесів.

Управління збутовою діяльністю є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. На прикладі ТОВ «Мілк Груп» доведено, що традиційна модель збуту в сучасних умовах не забезпечує достатнього рівня ефективності. Удосконалення системи управління збутом на основі впровадження CRM, розвитку електронної комерції, оптимізації роботи з дистриб'юторами та посилення мотивації персоналу створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства та підвищення його ринкових позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Управління збутовою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Липчук В. В., Іванова І. Б. Маркетинг і логістика: сучасні підходи до управління збутом. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 284 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Вільямс, 2019. 848 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2021. 390 с.
5. Офіційний сайт ТОВ «Мілк Груп». URL: https://milkgroup.ua

УДК 658.114.25:658.7/.8

ПОМАЗ В.М., магістрантка
Науковий керівник – **ШЕВЧЕНКО А.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

У роботі розглянуто напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства шляхом впровадження сучасних маркетингових та логістичних інструментів, зокрема, на матеріалах ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» і досліджено практичні можливості оптимізації збуту, постачання і логістики в умовах конкурентного ринку.

Ключові слова: комерційна діяльність підприємства; маркетингова стратегія; логістична оптимізація; постачальницько-збутова діяльність; цифровий маркетинг; логістичні ланцюги постачання.

Комерційна діяльність виступає базовим джерелом формування доходів для більшості українських підприємств. Її результативність визначається комплексом чинників, серед яких рівень конкуренції на ринку, якість товарів або послуг, обґрунтована цінова політика, ефективність маркетингових стратегій, а також налагоджена система постачання сировини та збуту продукції. Раціональне управління комерційними процесами сприяє забезпеченню стабільного розвитку підприємства, зростанню обсягів реалізації та отриманню прибутку.

ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», як виробник круп та борошномельно – круп'яної продукції, поєднує класичні комерційні операції зі сучасними інструментами маркетингу та логістики для забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Маркетинг відіграє ключову роль в адаптації підприємства до умов ринкового середовища, забезпечуючи його здатність ефективно реагувати на зміни попиту та конкурентного середовища. Першочерговим завданням є аналіз споживчого попиту, визначення цільових сегментів ринку та

виявлення їхніх потреб. На основі цього формується конкурентоспроможна маркетингова стратегія, яка включає позиціонування товару та визначення його унікальних переваг для споживача [1].

Важливим інструментом реалізації маркетингової стратегії є комплекс маркетинг-мікс, що охоплює такі складові, як товарна політика (product), цінова стратегія (price), канали розподілу (place) та система просування (promotion). Сучасні умови ринку зумовлюють активне використання цифрового маркетингу, зокрема SMM-просування, контент-маркетингу, таргетованої реклами та SEO- оптимізації для підвищення онлайн-помітності бренду [1].

Крім того, застосування CRM-систем дає змогу підприємству ефективно управляти клієнтською базою, персоналізувати взаємодію зі споживачами та підвищувати рівень лояльності, що є важливим чинником стабільного збуту та довгострокового партнерства з клієнтами.

Підприємство ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» застосовує лише окремі елементи сучасного маркетингу. До сильних сторін маркетингової діяльності компанії належить, насамперед, наявність впізнаваного та сформованого бренду «Сквирянка», який має сталі позиції на внутрішньому ринку. Підприємство активно співпрацює з провідними національними торговельними мережами, такими як «Сільпо», Novus, Metro, а також здійснює експорт продукції до більш ніж 30 країн світу. Важливим елементом маркетингової комунікації є участь у спеціалізованих виставках та ярмарках органічної продукції, що сприяє зміцненню ділової репутації та розширенню професійних контактів [2].

Разом із тим встановлено, що маркетингова діяльність підприємства має низку недоліків, які не відповідають сучасним ринковим вимогам. Частка онлайн-продажів залишається недостатньою та становить близько 15 %, тоді як у провідних європейських компаній цей показник досягає 30–35 %. На підприємстві відсутня CRM-система та інструментиперсоналізованого управління клієнтами, що ускладнює формування сталих відносин зі споживачами. Застосування digital-маркетингу є обмеженим, підприємство має слабку присутність на маркетплейсах та у соціальних мережах. Крім того, недостатньо розвинена експортна маркетингова підтримка бренду за межами України, що стримує розширення позицій підприємства на міжнародних ринках. Наукові джерела визначають логістику як процес планування, реалізації та контролю ефективного потоку матеріальних ресурсів та інформації на всіх етапах товаропросування. Для забезпечення конкурентних переваг підприємства логістична система має включати:

- управління запасами (JIT, MRP, ABC/XYZ-аналіз);
- ERP-системи для інтеграції закупівель, складського зберігання, транспортування й збуту;
- оптимізацію логістичних маршрутів і використання мультимодальних перевезень;
- впровадження систем GPS-моніторингу;
- диверсифікацію постачальних каналів і створення стійких логістичних ланцюгів [1, 3].

У сфері логістики діяльність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» характеризується вищим рівнем організованості порівняно з маркетингом. Насамперед це проявляється у створенні власної матеріально-технічної бази, яка включає елеваторні комплекси та складські приміщення для зберігання продукції. Підприємство має стабільні канали постачання сировини з Київської, Черкаської та Вінницької областей, що забезпечує безперервність виробничого процесу. Важливим аспектом є наявність міжнародних сертифікацій систем управління якістю та безпечністю продукції, таких як ISO 22000, HACCP та Organic Standard, що дозволяє здійснювати експорт на міжнародні ринки та підтверджує відповідність продукції світовим стандартам [2].

Водночас логістична система підприємства має низку проблем, які потребують удосконалення. Значна залежність від послуг АТ «Укрзалізниця» у транспортуванні продукції зумовлює збільшення термінів доставки та загальних логістичних ризиків. Відсутність інтегрованої ERP-системи унеможливлює комплексне управління закупівлями, запасами та збутом, що знижує оперативність управлінських рішень. Крім того, понад 85 % сировини постачається лише з трьох регіонів, що підвищує ризик перебоїв у випадку несприятливих умов. Недостатній рівень цифровізації логістичних операцій і слабкий контроль за діяльністю постачальників також негативно впливають на ефективність логістичного ланцюга.

Синергія маркетингу та логістики виступає ключовою умовою оптимізації комерційної діяльності підприємства. Ефективні результати у сфері збуту та постачання досягаються лише за

умови інтеграції маркетингового та логістичного менеджменту, що відповідає концепції «маркетинг + логістика». Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень, підвищити точність планування та скоротити витрати.

Таким чином оптимізація комерційної діяльності підприємства потребує інтегрованого використання сучасних маркетингових інструментів (digital- просування, брендинг, CRM) та логістичних технологій (ERP, управління запасами, оптимізація транспорту). На основі досвіду ТОВ «Сквирський КХП» доведено, що поєднання маркетингу та логістики забезпечує зростання конкурентоспроможності, рентабельності та стійкості підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетингова діяльність підприємств. К.: Центр учбової літератури, 2022.
2. Офіційний сайт ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». URL: https://skviryanka.com.ua
3. Герасимчук В. Управління збутом і логістикою. Київ: КНЕУ, 2021.

УДК 336.713:004.67

РОМАНОВ Д.Я., магістрант
Науковий керівник – **АРТІМОНОВА І.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
kievdenisromanov@gmail.com

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Систематизовано та обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів комерційного банку в контексті цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: цифровізація, банківські технології, цифрові платформи, управління, клієнтоорієнтованість, інновації.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем мінливості макроекономічного середовища, зростанням конкуренції на фінансовому ринку та активною цифровізацією банківських процесів, вимагають від банків впровадження системного підходу до формування та використання фінансових ресурсів. Такий підхід передбачає комплексне планування обсягів і структури ресурсної бази банку, визначення оптимального співвідношення між власними, залученими та позиченими коштами, а також між короткостроковими та довгостроковими джерелами фінансування.

Ефективне управління фінансовими ресурсами комерційного банку є ключовим чинником забезпечення його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та належного рівня рентабельності. Раціональне формування, оптимальне розміщення та цільове використання фінансових ресурсів дає змогу банку не лише забезпечувати прибутковість, а й підтримувати ліквідність, фінансову стійкість та рівень довіри клієнтів і партнерів [1].

Безперечно, що цифровізація економіки створює нові виклики та можливості для банківського сектору. Поширення фінтех-рішень, онлайн- банкінгу, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та автоматизованих систем управління активами і пасивами, які підвищують точність фінансового планування та прогнозування, докорінно трансформує традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами комерційних банків [2]. Водночас підвищується конкуренція з боку небанківських фінансових інститутів і цифрових платформ, що спонукає комерційні банки до впровадження цифрових технологій для оптимізації операційних процесів, зниження витрат та підвищення якості надання фінансових послуг, що актуалізує пошук ефективних напрямів використання фінансових ресурсів, які мають поєднувати економічну доцільність із технологічними інноваціями.

Враховуючи зміни у бізнес-моделі банківських установ у цифрову епоху глобалізації варто розглянути ключові напрями підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів комерційного банку, які наведені в таблиці.

Таблиця – **Основні напрями підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів комерційного банку**

Напрями	Блоки	Інструменти впровадження
1. Технологічний	1. Автоматизація банківських процесів	Впровадження систем роботизованої автоматизації процесів для рутинних банківських операцій; використання ШІ для обробки кредитних заявок та оцінки ризиків; автоматизація бухгалтерського обліку та звітності; скорочення операційних витрат на 25-40% через автоматизацію.
	2. Розвиток цифрових каналів обслуговування	Розширення функціоналу мобільного та інтернет-банкінгу; раціоналізація витрат на утримання мережі фізичних відділень; підвищення доступності клієнтів до банківських послуг 24/7; оптимізація структури фінансових ресурсів між цифровими та традиційними каналами.
	3. Впровадження Big Data та аналітики	Використання великих даних для сегментації клієнтів; прогнозування потреб клієнтів та персоналізація пропозицій банківських продуктів; оптимізація кредитного портфеля на основі предиктивної аналітики; удосконалення процесу оцінювання кредитоспроможності позичальників.
2. Організаційно-управлінський	1. Оптимізація структури фінансових ресурсів	Диверсифікація джерел залучення коштів через цифрові канали; оптимізація співвідношення власних та залучених коштів; управління ліквідністю в режимі реального часу; зниження вартості залучення ресурсів через цифрові депозитні продукти.
	2. Трансформація системи ризик- менеджменту	Впровадження систем раннього попередження на основі ШІ; автоматизований моніторинг кредитних ризиків; використання blockchain для підвищення прозорості операцій; створення резервів на основі реального
	3. Розвиток екосистемного підходу	Інтеграція з фінтех-компаніями та маркетплейсами; формування партнерських мереж для розширення клієнтської бази; монетизація даних через додаткові сервіси; кросс-продажі в рамках екосистеми.
3. Клієнтоорієнтований	1. Персоналізація фінансових продуктів	Розробка індивідуальних пропозицій на основі поведінкового аналізу; динамічне ціноутворення залежно від профілю клієнта; підвищення лояльності та утримання клієнтів.
	2. Впровадження омніканальної стратегії	Безшовна взаємодія через різні канали комунікації; єдина база клієнтських даних; оптимізація витрат на клієнтське обслуговування; підвищення конверсії продажів на 15-30%.
	3. Цифрове кредитування	Миттєве онлайн-оформлення кредитів; скорочення тривалості розгляду заявок із кількох днів до кількох хвилин; зменшення витрат на супровід кредитних операцій; розширення географії кредитування без відкриття
4. Інноваційний	1. Використання хмарних технологій	Перехід на хмарну інфраструктуру для зниження капітальних витрат; підвищення масштабованості ІТ-систем; скорочення витрат на обслуговування серверів на 30-50%; підвищення надійності та доступності
	2. Впровадження цифрових валют та блокчейн	Участь у тестуванні проєктів цифрових валют, що впроваджуються центральними банками; використання блокчейн для міжбанківських розрахунків; зниження вартості транскордонних платежів; прискорення процесів проведення розрахунковихопераций.
	3. Розвиток Open Banking	Створення API для інтеграції з третіми сторонами; монетизація банківських даних; розширення продуктової лінійки через партнерів; залучення нових клієнтських сегментів.

Джерело: сформовано автором.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Зокрема, інтеграція аналітичних інструментів Big Data, машинного навчання та автоматизованих систем управління активами дозволяє оптимізувати процеси кредитування, інвестування та ризик-менеджменту.

Зрештою, цифровізація економіки вимагає від комерційних банків комплексного підходу до підвищення ефективності використання фінансових ресурсів через впровадження сучасних технологій, трансформацію бізнес- процесів та розвиток клієнтоорієнтованих стратегій. Важливо

підкреслити, що систематизовані напрями охоплюють технологічні, організаційні, клієнтські, інноваційні аспекти, реалізація яких дозволить комерційним банкам скоротити операційні витрати, підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень, посилити фінансову стійкість та конкурентні позиції банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки. Синергетичний ефект від впровадження зазначених напрямів дозволить комерційним банкам не лише оптимізувати використання наявних фінансових ресурсів, але й створити нові джерела доходів, зміцнити ринкові позиції та підвищити прибутковість діяльності банків в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Земсков К.В., Лиса О.В. Управління фінансовими ресурсами банку з метою підвищення рентабельності його діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. 7 с. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-74.
2. Качула С.В., Машаріна Д.В., Дуброва М.М. Формування фінансових ресурсів комерційного банку в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. 17 с. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.34.

УДК 336.27:339.9(477)

КОВАЛЬЧУК Б.С., магістрант
Науковий керівник – **АРТІМОНОВА І.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
bogdana.koba@gmail.com

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Розглянуто особливості функціонування фінансово-кредитної системи України в умовах глобальних викликів, а також проаналізовано роль державної, монетарної та податкової політики у забезпеченні її стійкості. Проведено порівняльний аналіз антикризових заходів країн ЄС, що дозволяє визначити ефективні напрями адаптації фінансово-кредитної системи України до сучасних глобальних трансформацій.

Ключові слова: інструменти фінансово-кредитної політики, бюджет, монетарна політика, макрофінансова рівновага, банківський сектор.

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, що характеризується зростанням геополітичної напруженості, інфляційним тиском, енергетичними кризами та структурними змінами у світовій економіці, фінансово-кредитна система України зазнає значного навантаження. Війна, макроекономічна турбулентність і зовнішні ризики створили безпрецедентні виклики для уряду, Національного банку України та бізнес-середовища. У цих умовах система державного фінансування набуває ключового значення для забезпечення стійкості держави, підтримки соціальної сфери та збереження інвестиційної привабливості.

Основу фінансово-кредитної системи України формують державні та комерційні банки, Національний банк, фінансові установи та ринки капіталу. Після шоку 2022 року, спричиненого повномасштабним вторгненням Росії, банківський сектор продемонстрував здатність до стабілізації. За даними НБУ, у 2025 році міжнародні резерви України становили близько 45–46 млрд доларів США, що забезпечує відносну валютну стабільність і довіру до гривні. Облікова ставка зберігається на рівні 15,5%, що дозволяє стримувати інфляцію та підтримувати макрофінансову рівновагу. Водночас висока вартість кредитних ресурсів і обмежений доступ до позик залишаються суттєвими бар'єрами для розвитку малого й середнього бізнесу [1].

Важливим елементом стійкості фінансово-кредитної системи є співпраця України з міжнародними партнерами. Програма МВФ Extended Fund Facility, що діє з 2023 року, забезпечує макрофінансову підтримку, моніторинг реформ і контроль фіскальної дисципліни. У червні 2025 року МВФ провів восьму ревізію програми, підтвердивши успішне виконання ключових структурних критеріїв. Паралельно Європейський Союз реалізує програму Ukraine Facility, яка включає гранти, кредити та технічну допомогу. Країни G7 також погодили використання доходів від заморожених російських активів для фінансування українського бюджету [2].

Водночас, варто відмітити, що фіскальна політика в умовах воєнного стану спрямована на максимальну мобілізацію доходів. Основна частина державних видатків припадає на оборону, соціальну підтримку та відновлення інфраструктури. У 2024–2025 роках уряд ухвалив низку змін у податковому законодавстві, спрямованих на розширення бази оподаткування, посилення контролю за сплатою податків і поступову цифровізацію адміністрування. Податкові ініціативи Міністерства фінансів України охоплюють підвищення ефективності ПДВ, боротьбу з тіньовими схемами та розширення фіскального простору для майбутнього відновлення економіки. Водночас податкова політика залишається поміркованою, щоб не створювати надмірного тиску на бізнес, який є основним джерелом надходжень до бюджету [3].

Прикладами антикризових заходів можуть слугувати інструменти фінансово-кредитної політики, запроваджені урядами різних країн для стабілізації національних економік. Такі заходи реалізуються у відповідь на глобальні виклики, зумовлені енергетичними, інфляційними, воєнними та фінансовими кризами, і спрямовані на підтримання макроекономічної рівноваги та забезпечення стійкого розвитку. У таблиці наведено основні антикризові заходи у сфері фінансово-кредитної Польщі та Німеччини.

Таблиця – **Антикризові заходи у сфері фінансово-кредитної політики Польщі та Німеччини**

Країна	**Основні заходи фінансово-кредитної політики**	**Податкові та бюджетні інструменти підтримки**	**Результат**
Польща	«Енергетичні щити» – компенсація тарифів на електроенергію і газ; кредитні гарантії для підприємств.	Тимчасові зниження ПДВ на енергоносії, дотації домогосподарствам, цільові виплати малому бізнесу.	Захист населення від інфляційних шоків, підтримка внутрішнього попиту.
Німеччина	Пакети підтримки промисловості, державні кредити через KfW, енергетичні «price brakes».	Податкові пільги для енергоємних галузей, програми субсидування зайнятості.	Збереження виробництва, стримування безробіття, стимулювання інновацій.

Джерело: сформовано автором за даними [4–5].

Аналіз наведених прикладів свідчить, що у відповідь на глобальні виклики більшість країн застосовують гнучкі поєднання фіскальних і монетарних заходів. Незалежно від рівня економічного розвитку, уряди прагнуть забезпечити макрофінансову стабільність, підтримати населення та бізнес шляхом податкових стимулів, субсидій і державних гарантій. Такі інструменти не лише пом’якшують наслідки криз, але й створюють передумови для довгострокового відновлення економічного зростання та підвищення стійкості фінансово- кредитних систем.

Отже, фінансово-кредитна система України довела свою стійкість у надзвичайно складних умовах. Поєднання зваженої монетарної політики, міжнародної фінансової допомоги та поступового вдосконалення податкової системи створює основу для майбутнього економічного відновлення України.

Проте довгострокова стабільність потребує не лише зовнішньої підтримки, а й внутрішніх структурних реформ – зокрема у сфері фінансового регулювання, прозорості бюджетного процесу та стимулювання інвестиційної активності. Саме комплексний підхід до розвитку фінансової та податкової політики стане запорукою успішної інтеграції України у глобальну економічну систему після завершення війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Reserves at USD 45.1 Billion in June. *National Bank of Ukraine.* URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-stanovili-451-mlrd-dol-ssha-za-pidsumkami--chervnya (дата звернення: 17.10.2025).

2. International Monetary Fund. European Dept. Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of Performance Criteria, Rephasing of Access, and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; and Statement by the Alternate Executive Director for Ukraine. *IMF Staff Country Reports*. 2025. Iss. 156. DOI: 10.5089/9798229014861.002.

3. IMF Executive Board Completes the Eighth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. *International Monetary Fund*. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/30/pr-25227-ukraine- imf-completes-8th-rev-of-ext-arrang-under-eff (дата звернення: 20.10.2025).
4. Poland to keep household energy price freeze in 2025, to spend $1.3 bln. *Reuters*. URL: https://www.reuters.com/business/energy/poland-keep-household- energy-price-freeze-2025-spend-13-bln-2024-11-19/ (дата звернення: 20.10.2025).
5. *Country Report Germany*. European Commission. Economic and Financial Affairs, Secretariat-General, Recovery and Resilience Task Force. *INSTITUTIONAL PAPER 229*. June 2023. 92 p. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/ip229_en.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

УДК 339.711:336.25

МУРАВЙОВ С.А., магістрант
Науковий керівник – **ГЕРАСИМЕНКО І.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
irina-gerasimenko@ukr.net

ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ДОХОДІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Розглянуто економічну сутність банківських доходів та їхню роль у забезпеченні фінансової стійкості банківських установ. Проаналізовано підходи різних науковців до тлумачення поняття «доходи банку». Систематизовано структуру банківських доходів, що охоплює процентні, комісійні, торговельні, інші операційні та позареалізаційні надходження.

Ключові слова: діяльність банку, доходи банківської установи, структура банківських доходів, фінансові послуги.

Забезпечення зростання доходів банківської установи є запорукою її фінансової стійкості, оскільки безпосередньо формує рівень прибутковості та виступає основним джерелом нарощення власного капіталу. Доходи банку визначають масштаби та інтенсивність його діяльності, забезпечуючи ресурсну базу для реалізації операційних та стратегічних завдань. З одного боку доходи спрямовуються на покриття витрат, пов’язаних із здійсненням банківських операцій, забезпечуючи їхню самоокупність, а з іншого – формують основу для генерування прибутку, що слугує джерелом створення фондів і резервів з метою мінімізації можливих ризиків та забезпечення самофінансування розвитку банку в довгостроковій перспективі. Таким чином, доходи банку відіграють системоутворювальну роль у підтримці його стабільності та здатності до сталого розвитку.

У відповідності із Законом України «Про банки та банківську діяльність» функцією банків є кредитування суб'єктів підприємницької діяльності та громадян за рахунок залучених та власних кредитних ресурсів, а також касове та розрахункове обслуговування суб'єктів господарювання, виконання валютних та інших банківських операцій [1].

Виходячи з вищенаведеного, слід відмітити, що сучасні банківські установи виконують надзвичайно широкий спектр операцій та послуг. Головна мета функціонування банку, так само, як і будь-якого господарюючого суб'єкта, ґрунтується на отриманні прибутку.

В таблиці 1 наведемо підходи різних авторів щодо тлумачення поняття «доходи банку» [2].

Таблиця 1 – **Тлумачення поняття «доходи банку» з точки зору різних науковців**

Автор	Тлумачення
В.С. Стельмах	це «сукупний дохід від усієї активної діяльності банківської установи»
О.Я. Стойко	«загальна сума коштів, отриманих банком від здійснення активних операцій. До них відносять: отримані відсотки, доходи і комісія від надання послуг, доходи від операцій з цінними паперами, валютою, золотом та інші доходи»

А.М. Герасимович	«зростання економічних вигод протягом періоду, що аналізується, в результаті реалізації банківського продукту та іншої діяльності банку у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань»
О.А. Криклій	«кошти, які надійшли в розпорядження банку в результаті його діяльності»
І.М. Парасій-Вергуненко	«це збільшення економічної вигоди за сукупністю господарських операцій, крім операцій з реалізації додаткової кількості акцій банку, які ведуть до: 1) збільшення суми активів банківської установи без відповідного збільшення суми її зобов'язань; 2) зменшення суми зобов'язань банківської установи без відповідного зменшення суми її активів»

Структура банківських доходів охоплює сукупність усіх видів надходжень, які банк отримує в процесі здійснення своєї діяльності, і традиційно поділяється на такі основні складові:

- процентні доходи – базова та найбільша частка доходів банку, що формується від надання кредитів фізичним і юридичним особам, розміщення коштів на міжбанківському ринку, інвестування в цінні папери. Є головним джерелом прибутковості традиційного банківського бізнесу;
- комісійні (непроцентні) доходи – надходження від надання послуг клієнтам: розрахунково-касове обслуговування, перекази, гарантії, документарніоперації, посередницькі та консультаційні послуги, обслуговування карткових продуктів. Такі доходи не залежать від процентних ставок і забезпечують диверсифікацію прибутку;
- торговельні (операційні) доходи – прибутки від операцій з іноземною валютою, деривативами, цінними паперами, а також від участі в капіталі інших підприємств. Характеризуються вищим рівнем ризику та варіативністю;
- інші операційні доходи – кошти від здавання майна в оренду, реалізації майна, штрафів, пені, відшкодувань, а також інші нерегулярні надходження в межах поточної діяльності;
- позареалізаційні доходи – надходження, не пов’язані безпосередньо з основною банківською діяльністю, зокрема доходи від переоцінки активів, отримання дивідендів, разові фінансові результати.

Таким чином, зміст та структура банківських доходів відображає результативність як традиційної кредитної діяльності, так і сучасних фінансових послуг, забезпечуючи не лише прибутковість, а й диверсифікацію джерел формування фінансових ресурсів банку для стійкого розвитку банківської установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України, 2001, № 5-6, ст. 30. URL: https ://zakon.rada. gov.ua/laws/show/2121-14#Text
2. Н.Г. Фатюха, Т.А. Гришунова. Основні підходи щодо визначення та класифікації доходів банківської установи. Ефективна економіка. 2018. – № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.31

УДК 658.17:339.37

СИЧ О.П., магістрант
Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.,** канд. екон. наук.
Білоцерківський національний аграрний університет
1488xxxpop@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито економічну сутність оборотних активів торговельного підприємства як сукупності ресурсів, що забезпечують безперервність товарообороту, підтримання платоспроможності та оперативну гнучкість бізнесу в умовах

ринкової невизначеності. Узагальнено підходи до класифікації, структури та оцінювання ефективності використання оборотних активів, що дає змогу обґрунтувати напрями оптимізації їх обсягу й структури.

Ключові слова: оборотні активи; торговельне підприємство; ліквідність; оборотність капіталу; ефективність використання ресурсів.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої невизначеності та підвищених вимог до оперативної гнучкості менеджменту саме оборотні активи розглядаються як ключовий елемент ресурсного потенціалу підприємства роздрібної та оптової торгівлі, що підтримує безперервність діяльності, платоспроможність і фінансову стійкість у короткостроковому періоді.

У бухгалтерському обліку України поняття оборотних активів тісно корелює з категорією «поточні активи» (current assets). Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України №73 та чинне із подальшими змінами станом на 2025 р., визначає структуру фінансової звітності підприємства, зокрема вимоги до відображення активів, їх класифікації за строком використання й очікуваною економічною вигодою. У балансі (Звіті про фінансовий стан) активи групуються на необоротні й оборотні. Оборотними визнаються активи, що, як очікується, будуть реалізовані або спожиті у ході нормального операційного циклу підприємства, або будуть реалізовані протягом 12 місяців після дати балансу, або є грошовими коштами чи їх еквівалентами, не обмеженими у використанні понад 12 місяців [1,5].

Наукова література після 2023 року конкретизує цю норму: оборотні активи розглядають як сукупність поточних активів, неоднорідних за складом, які постійно поновлюються в процесі операційної діяльності та призначені для забезпечення безперервності кругообігу капіталу й одержання майбутньої економічної вигоди. До їх аналізу рекомендують обов’язково включати дослідження структури, джерел формування, оборотності та факторів, що впливають на їх обсяг і якість [5].

Таким чином, з позицій як НП(С)БО, так і сучасних дослідників, оборотні активи торговельного підприємства – це контрольовані підприємством за результатами минулих операцій ресурси у високоліквідній формі, які «працюють» в межах короткого операційного горизонту та прямо підтримують реалізацію товарів і грошові потоки.

Для торговельного бізнесу оборотні активи мають кілька принципових ознак:

– Швидка оборотність. Товари на складах, дебіторська заборгованість покупців і грошові кошти повинні швидко змінювати форму «товари → виручка

→ гроші», забезпечуючи постійний кругообіг капіталу. Це безпосередньо впливає на швидкість реалізації та інтенсивність операційного циклу [2].

– Висока ліквідність. Оборотні активи формують поточну платоспроможність підприємства, дають змогу покривати короткострокові зобов’язання та витрати обігу без залучення додаткових позикових ресурсів у критичних ситуаціях.

– Гнучкість для антикризового управління. У період воєнних та макроекономічних шоків саме обсяг і якість оборотних активів визначають можливість підприємства підтримувати безперервність постачань, фінансову стійкість і ділову активність[3].

Отже, оборотні активи не просто «поточні ресурси», а адаптивний інструмент короткострокової стабільності торговельного підприємства.

Структурно оборотні активи торговельного підприємства зазвичай включають:

– товарні запаси (закуплені для подальшого продажу товари);
– дебіторську заборгованість за відвантажені товари;
– грошові кошти та їх еквіваленти;
– інші високоліквідні фінансові інструменти короткострокового характеру.

Дослідження сучасних торговельних підприємств України показують, що у структурі оборотних активів значну частку формують саме товарні запаси і дебіторська заборгованість. Висока частка дебіторської заборгованості відображає специфіку комерційних умов розрахунків, тоді як частка грошових коштів і поточних фінансових інвестицій сигналізує про наявний рівень ліквідності

та запас фінансової гнучкості. Зміни співвідношення цих компонентів прямо впливають на ділову активність підприємств торгівлі, їх оборотність капіталу та фінансову стійкість [3].

Погіршення якості окремих елементів оборотних активів (наприклад, зростання простроченої дебіторської заборгованості або надлишкових запасів) створює ризики для ліквідності, уповільнює оборот капіталу та потребує посилення контролю з боку фінансового менеджменту

Для підприємства торгівлі оборотні активи виконують одразу три критично важливі функції:

– Операційно-виробнича (забезпечення процесу реалізації). Товарні запаси й логістично сформований торговельний асортимент дають змогу підтримувати ритмічність продажів, задовольняти попит покупців і мінімізувати втрати продажів через відсутність товару.

– Фінансово-стабілізаційна. Грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення та високоліквідна дебіторська заборгованість забезпечують поточну платоспроможність і здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання без критичного залучення дорогого короткострокового боргу.

– Прибуткоутворююча. Оборотні активи беруть участь у створенні торгової націнки й валового доходу через швидкість обороту запасів і дебіторської заборгованості: чим коротший цикл «закупівля–продаж–інкасація виручки», тим більше обертів капітал здійснює за одиницю часу, тим вищою є віддача на вкладений оборотний капітал [4].

Тобто оборотні активи у торгівлі – це не лише показник ліквідності у балансі, а й джерело ділової активності, швидкості обороту капіталу та конкурентної маневровості в кризових умовах.

Узагальнюючи, теоретичні основи сутності оборотних активів торговельного підприємства полягають у розумінні їх як динамічної, короткоживучої, але критично важливої частини ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що безпосередньо забезпечує оборот товарів, ліквідність і ділову активність. Ці активи мають бути не лише зафіксовані у балансі відповідно до вимог НП(С)БО, а й активно управлятися через політику формування, структурування і фінансування, зорієнтовану на швидкість обороту, стійкість грошових потоків і мінімізацію ризику втрати платоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бут-Гусаїм О. В., Лисенко А. М. Оборотні активи підприємства: сутність поняття та теоретичні аспекти організації аналізу. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 30 листоп. 2023 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 92–93. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13591.

2. Хачатрян В., Стратійчук В. Інноваційні підходи до розробки політики фінансування оборотних активів корпорацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. № 5 (334). С. 412–418. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-62.

3. Шевцова О. Й., Удовиченко А. В. Фактори впливу на ділову активність торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.6.16.

4. Брагіна О. С., Стельмащук Д. Д. Економічна сутність активів підприємства. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 4(30). С. 16–24. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.2.

5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 (зі змінами станом на 23.01.2025). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13

УДК 339.13

КУЗЬМІНСЬКИЙ А.В., магістрант
Науковий керівник – **НЕПОЧАТЕНКО А.В.**, канд.екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
anepochatenko@ukr.net

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Розглянуто послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства. Висвітлено основні принципи стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, стратегія, корпоративна стратегія, підходи до розробки стратегії розвитку.

В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку сталий розвиток компанії неможливий без розроблення чіткої стратегії. І це не просто набір цілей, а системний план, який визначає, куди рухається підприємство, які ресурси для цього потрібні і які інструменти допоможуть досягти успіху.

Стратегія розвитку компанії – це план, який допомагає бізнесу рости і досягати своїх цілей. Він відповідає на три головні питання: куди рухатися, як цього досягти і які ресурси для цього потрібні[1].

Стратегія розвитку підприємства – комплексний план, що визначає довгострокові цілі та способи їх досягнення, заснований на аналізі ринку, конкурентів і внутрішніх ресурсів. Допомагає приймати зважені рішення і забезпечує стабільне зростання бізнесу.

Ключові ситуації, коли розробка стратегії розвитку стає критично важливою:

- Запуск нового бізнесу. Без стратегії стартап ризикує загубитися на ринку. Потрібно розуміти, хто є цільовою аудиторією, які у неї потреби, як виділитися серед конкурентів.
- Залучення інвестицій. Інвестори хочуть бачити чітке уявлення про майбутнє компанії і план того, як ці інвестиції будуть приносити прибуток.
- Прагнення до зростання. Якщо компанія стабільна, але хоче збільшити частку ринку, відкрити нові точки або вийти на міжнародний рівень, потрібна вивірена стратегія масштабування. Інакше процес буде хаотичним.
- Вихід нового продукту. Запуск товару або послуги вимагає аналізу ринку, оцінки попиту і продуманого плану просування.
- Вихід на новий ринок (в інший регіон або країну). Різні ринки – різні правила, культура споживання, логістика. Стратегія допомагає мінімізувати ризики.
- Криза або загроза витіснення з ринку. Якщо з'явився сильний конкурент або змінилися законодавчі умови, стратегія дозволяє адаптуватися і вижити.
- Зміна керівництва в компанії. Новий лідер часто привносить свіжий погляд і нову стратегію розвитку.

Послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства відображено на рис. 1. Розроблення системи тактичних планів щодо забезпечення реалізації обраної стратегії

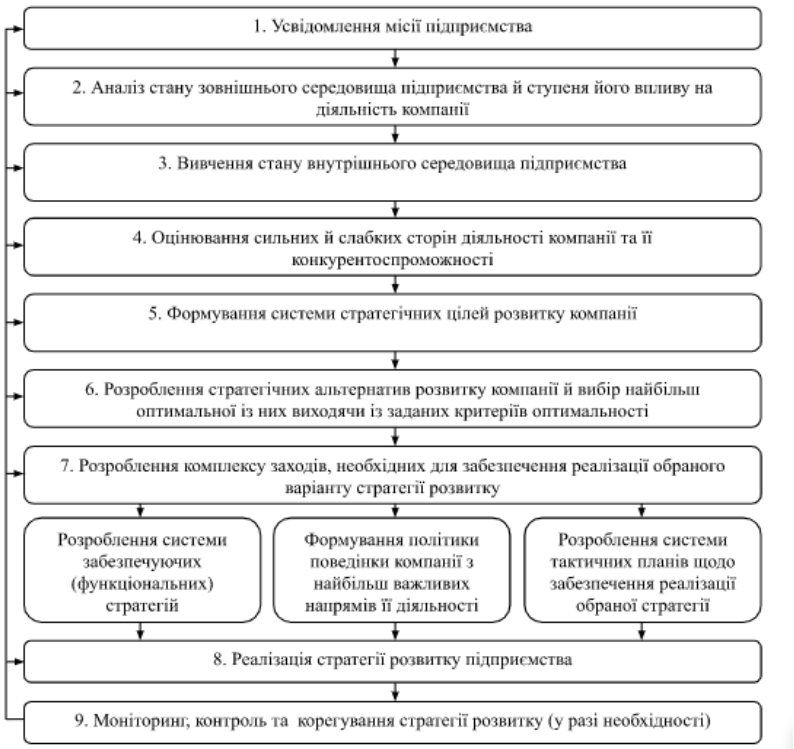

Рис. 1. **Послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства.**
Джерело: складено на основі [2-4].

Розробка стратегії розвитку підприємства допомагає визначити довгострокові цілі, правильно розподілити ресурси і підготуватися до можливих проблем. Це не просто документ, а робочий інструмент, що дозволяє приймати усвідомлені рішення і мінімізувати невизначеність. Успішні компанії, такі як Apple, Tesla, і Google завжди будують свої дії на основі чітко опрацьованих стратегій [4].

Без стратегії компанія може витрачати гроші і час на хаотичні дії, без результату. Гарно продумана стратегія враховує сильні і слабкі сторони бізнесу й окреслює на основі цього ефективний шлях до успіху. Вона може включати плани щодо збільшення продажів, вихід на нові ринки, поліпшення продукту або зниження витрат.

Особливості стратегії розвитку виділено в основних її принципах:

- Довгостроковість – стратегія розробляється на кілька років вперед, що дозволяє компанії прогнозувати майбутнє. Наприклад, технологічні компанії планують випуск продуктів за 3-5 років до їх появи на ринку.
- Гнучкість – ринок змінюється, і стратегія повинна адаптуватися до нових умов. Якщо попит на продукт падає, компанія повинна швидко переорієнтуватися.
- Комплексність – включає в себе фінансові, маркетингові, операційні та кадрові аспекти.

Підходів до розробки стратегії розвитку дуже багато: матриці McKinsey, Ігора Ансоффа і BCG, стратегія 5 Ps Мінцберга, моделі 3C Кенічі Омае і Майкла Портера тощо. Зазвичай компанії не вибирають один підхід, а поєднують декілька.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Випуск 49. 2023. С. 36-43. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817

2. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. No 7 (277). С. 320-325. URL: https://surl.lu/zpeiky

3. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152-160 URL:https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf

4. Підгора Є.О., Гітіс Т.П., Касьянюк С.В. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Краматорськ-Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с. URL: https://surl.li/olocmn

УДК 338.14

ГОРБИШЕВА Д.С., магістрантка
Науковий керівник – **НЕПОЧАТЕНКО А.В.**, канд.екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
anepochatenko@ukr.net

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито сутність понять «асортиментна політика» та «асортиментна стратегія». Висвітлено основні цілі асортиментної політики та методи її аналізу. Наведено основні напрямки формування асортименту та фази його планування.

Ключові слова: асортиментна політика, товарна політика, асортиментна стратегія, методи аналізу асортиментної політики.

Сучасний споживач стає з часом більш вимогливим, висуваючи все нові, підвищені вимоги до товарів. Покупці хочуть, щоб придбані ними товари були більш практичними, красивими, довговічними. А виробники змушені задовольняти постійно зростаючі запити своїх клієнтів. Сутність планування, формування та управління асортиментом полягає в тому, щоб виробник своєчасно пропонував певну сукупність товарів, які, відповідаючи в цілому профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам певних категорій споживачів.

Товарний асортимент характеризується широтою, або кількістю асортиментних груп, глибиною, або кількістю позицій у кожній асортиментній групі, та порівнянністю – співвідношенням між пропонованими асортиментними групами з точки зору спільності споживачів, кінцевого використання, цін та каналів розподілу.

Асортиментна політика організації є одним з основних об'єктів системи управління. Саме ставлення споживачів до товару визначає подальші можливості розвитку та існування організації. Крім цього, асортиментна політика вважається найважливішим з усіх можливих інструментів, який допомагає організації здійснювати свою діяльність на ринку, підвищуючи прибуток і максимально задовольняючи попит його споживачів. Будь-яка організація повинна швидко реагувати на кожну зміну ринкової ситуації, що, в свою чергу, відбивається на її асортименті. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати [1].

Формування асортименту є найважливішою складовою частиною комерційної діяльності торговельного підприємства. Формування асортименту

– це процес визначення набору товарних груп, видів і різновидів, найбільш прийнятного для успішної роботи на ринку і забезпечує економічну ефективність діяльності організації.

Асортиментна політика – це одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Питання про розширення/звуження асортименту продукції, що випускається/продається, може мати різні рішення в залежності від цілого комплексу конкретних умов: галузь, товарна група, розміри фірми та інші кон'юнктурні складові.

Асортиментна стратегія – це ключовий момент формування та розвитку товарного асортименту, цілями якого є продаж товарів і збільшення товарообігу підприємства; розвиток стійкої лояльності споживачів до підприємства (залучення нових і утримання постійних споживачів) [2].

Основні цілі асортиментної політики:

- збільшення збуту за рахунок оптимізації структури асортименту;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- вихід на нові ринки;
- зниження витрат, пов'язаних з утриманням асортименту;
- формування іміджу компанії шляхом позиціонування асортиментних товарних одиниць [3].

Реалізація ефективної асортиментної політики в організації дозволяє: забезпечити фінансову стійкість організації, оскільки формує асортимент, який приносить максимально можливий прибуток; задовольняти попит певних груп споживачів, більш повно відповідати запитам споживачів, оскільки конкретну потребу приводить у відповідність певний товар; дозволяє більш ефективно використовувати технологічні можливості організації, її ресурси; гнучко реагувати на вимоги ринку, оскільки тісно пов'язана з диверсифікацією – розподілом наявних ресурсів діяльності за товарними категоріями, що підвищує конкурентоспроможність організації в цілому. Асортиментна політика організації розробляється на перспективу, як правило, на термін 3-5 років. При виникненні серйозних змін на ринку асортиментна політика організації повинна переглядатися, коригуватися з метою її адаптації до нових умов зовнішнього середовища. Відповідно до обраної лінії поведінки в області оптимізації асортименту в організації приймаються подальші тактичні рішення.

Велику роль в ефективності асортиментної політики організації відіграє її аналіз. Для проведення грамотного аналізу асортиментної політики необхідно поєднувати різні методи, адаптуючи їх до діяльності тієї чи іншої організації. Найбільш часто застосовувані на практиці методи аналізу асортиментної політики організації представлені на рис. 1.

Рис. 1. **Основні методи аналізу асортиментної політики підприємства.**
Джерело: узагальнено автором [1–3].

Основними напрямками формування асортименту є стратегії: скорочення; розширення; стабілізації; оновлення; гармонізації (табл. 1).

Таблиця 1 – **Основні напрямки формування асортименту**

Напрямок	Характеристика напрямку	Умови застосування
Скорочення	Кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок зменшення його широти та повноти	Падіння попиту, недостатність пропозиції, збитковість або низька прибутковість при виробництві та/або реалізації окремих товарів
Розширення	Кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти, новизни	Збільшення попиту та пропозиції, висока рентабельність виробництва та/або реалізації товарів
Стабілізація	Стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем оновлення	Рідкісний стан асортименту, властивий в основному асортименту харчових товарів повсякденного попиту.
Оновлення	Кількісні та якісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни	Необхідність задоволення нових потреб споживачів; підвищення конкурентоспроможності; прагнення продавців стимулювати попит за рахунок нових товарів; зміна моди.
Гармонізація	Кількісні та якісні зміни набору товарів, що відображають ступінь наближеності реального асортименту до оптимального або до кращих аналогів, які найбільш повно відповідають цілям фірми	На вітчизняному ринку це порівняно новий напрямок, що виражається в прагненні ряду виробників / або магазинів формувати асортимент за зразком відомих зарубіжних фірм.

Джерело: узагальнено автором [1;4].

Основними фазами планування асортименту продукції є:

- визначення поточних і потенційних потреб споживачів, аналіз способів використання даної продукції та особливостей поведінки покупців на відповідних ринках;
- оцінка існуючих аналогів конкурентів за тими ж напрямками;
- критична оцінка виробів, що випускаються підприємством в тому ж асортименті, але вже з позицій покупця;
- рішення, які продукти слід додати в асортимент, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентоспроможності; чи слід диверсифікувати продукцію за рахунок інших напрямків виробництва підприємства, що виходять за рамки його сформованого профілю;

- розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів у відповідності з вимогами покупців;

- розгляд пропозицій щодо створення нових продуктів, вдосконалення існуючих, а також нових способів і областей застосування товарів;

- вивчення можливостей виробництва нових або вдосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості та рентабельності;

- проведення випробувань (тестування) продуктів з урахуванням потенційних потреб з метою з'ясування їх прийнятності за основними показниками;

- розробка рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, ціни, найменування, упаковки, сервісу відповідно до результатів проведених випробувань, що підтверджують прийнятність характеристик виробу або зумовили необхідність їх зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Уляшева А.В., Нагорна І.І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 72-73. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279703

2. Кітченко О. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* (економічні науки), 2024. № 2. С. 7-11. URL: https://surl.li/unthod

3. Мащенко М.А., Сергієнко О.А., Гудименко В.П. Управління конкурентоспроможністю компанії шляхом підвищення ефективності асортиментної політики в сучасних ринкових умовах. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. С. 37-48. URL: https://surl.lu/iefmwa

4. Руслан Бойко, Зінаїда Андрушкевич, Віталій Нянько. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. Том 328. (№ 2). С. 470-476. URL: https://surl.lt/zouqse

UDC: 004.056:005.334:330.46

ZAPOROZHETS V., Master's student
Scientific adviser –**NOVIKOVA V.V**., PhD in Economics
Bila Tserkva National Agrarian University
vitaliyzaporozxs@gmail.com

CYBERSECURITY IN THE DIGITAL ECONOMY AS RISK MANAGEMENT FOR ENTERPRISES

In the era of the digital economy, the importance of cybersecurity has increased exponentially. Digital transformation processes, which include the integration of cloud technologies, artificial intelligence (AI), and Internet of Things (IoT), have changed the way enterprises manage their operations. However, they have also created new vulnerabilities and cyber threats. Cybersecurity is now not only a technical challenge but also an essential component of enterprise risk management (ERM).

Key words: cybersecurity, digital economy, risk management, cyber threats, malware, phishing, data protection, information security, enterprise resilience.

The digital economy relies on data as a critical asset. Secure data exchange, online transactions, and digital communications form the foundation of modern business processes. According to the European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), more than 60% of small and medium-sized enterprises (SMEs) experienced at least one cyberattack in 2023 [1], highlighting the urgent need for preventive security management. Cybersecurity ensures the confidentiality, integrity, and availability of information, which are fundamental principles for maintaining business continuity and stakeholder trust.

Effective cyber risk management involves identifying, assessing, and mitigating potential digital threats. This process includes:

1) Risk Identification – recognizing possible sources of attacks such as malware, phishing, ransomware, and insider threats.

2) Risk Assessment – analyzing the probability and impact of each cyber threat on business operations.

3) Risk Mitigation – implementing preventive measures including encryption, firewalls, intrusion detection systems, and employee training.

4) Monitoring and Response – continuously monitoring systems and developing incident response plans.

Cybersecurity management should be integrated into the overall corporate governance framework. According to ISO/IEC 27001 standards, establishing a systematic approach to information security is essential for reducing potential financial and reputational losses [2]. To effectively manage cybersecurity risks, it is crucial to understand how the most common types of digital threats operate and affect enterprises. Each of them targets different elements of the organization's information systems and may cause severe financial or reputational damage.

Malware is any software intentionally designed to damage, disrupt, or gain unauthorized access to computer systems. It can include viruses, worms, spyware, and Trojan horses. Once installed–often through infected email attachments or downloads–malware can: Steal confidential data such as passwords or client records; Slow down or crash systems; Provide hackers with remote control over computers. For example, a Trojan program may appear as legitimate business software but secretly opens a "back door" for cybercriminals to access sensitive information.

To prevent malware, enterprises should regularly update antivirus software, perform system scans, and restrict downloads from unverified sources.

Phishing is one of the most common and deceptive forms of cybercrime. Attackers impersonate trusted organizations or individuals–usually via email, SMS, or fake websites–to trick employees into revealing personal information or login credentials. Typical phishing emails create a sense of urgency, such as "Your account will be suspended" or "Please confirm your payment." Once a user clicks a malicious link or provides information, hackers can gain access to internal systems or financial resources. Employee awareness is the best defense against phishing. Regular cybersecurity training and simulated phishing campaigns help staff recognize and report suspicious messages before harm occurs.

Ransomware is a type of malware that encrypts company files or entire systems, blocking access until a ransom is paid to the attacker. This threat has grown rapidly in recent years, targeting hospitals, banks, and even municipal administrations. The impact of a ransomware attack can be devastating–business operations may halt for days, critical data can be lost, and recovery costs can exceed millions of dollars. Preventive actions include maintaining secure data backups, limiting user access rights, and applying software patches regularly. Organizations are strongly advised not to pay ransoms, as it does not guarantee data recovery and encourages further attacks.

Unlike external hackers, insider threats come from within the organization– employees, contractors, or business partners who misuse their access rights. These individuals may intentionally steal data for personal gain or unintentionally expose it through negligence. Examples include downloading company information to personal devices, sharing passwords, or falling victim to social engineering [3].

To reduce this risk, enterprises should implement strict access controls, apply the "principle of least privilege," and foster a culture of digital responsibility. Monitoring user behavior can also help detect unusual or risky activities early.

Understanding the mechanisms and impact of these threats helps managers and employees make informed decisions about information protection. Cybersecurity is not only a technical domain but also a matter of organizational awareness and responsibility. By combining technological safeguards with human vigilance, enterprises can significantly reduce the likelihood of cyber incidents and ensure sustainable digital development. The main challenges in implementing cybersecurity as risk management include insufficient funding, lack of qualified personnel, and low awareness among managers about digital risks. Furthermore, rapid technological change often outpaces the ability of enterprises to adapt security policies.

Future development should focus on: Adopting AI-driven risk detection tools to predict and prevent cyber incidents. Creating a cybersecurity culture among employees through continuous education. Public-private cooperation to strengthen national and international cyber resilience [4].

Cybersecurity plays a key role in ensuring the stability and sustainable development of enterprises in the digital economy. It should be viewed not as an expense but as an investment in business resilience and reputation. Integrating cybersecurity into enterprise risk management systems allows companies to minimize threats, protect digital assets, and enhance competitiveness in global markets.

REFERENCES

1. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *Cybersecurity Threat Landscape 2023*. – Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023
2. International Organization for Standardization. *ISO/IEC 27001: Information Security Management Systems – Requirements*. Geneva: ISO, 2022. URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27001:ed-3:v1:en
3. World Economic Forum. *Global Risks Report 2024*. Geneva: WEF, 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/
4. KPMG Ukraine. *Digital Risk and Cybersecurity Report 2023*. Kyiv: KPMG, 2023. URL: https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2024/01/kpmg-global-tech- report-2023.html

UDC: 005.8:004.4’272

VALIEV N., Master’s student
Scientific Supervisor – **NOVIKOVA V.V**., PhD in Economics
Bila Tserkva National Agrarian University
ntrukhan@gmail.com

INTEGRATION OF THE TOGGL TRACKING SYSTEM AS A TOOL FOR ENHANCING PROJECT MANAGEMENT EFFICIENCY

Modern conditions require project managers to increase the efficiency of project management through the use of technological solutions. One such tool is the Toggl time and workflow tracking system, which functions both as a control mechanism and as a strategic management instrument.

Keywords: project management, time tracking system, Toggl, management efficiency, digitalization of management, productivity analytics.

Project management is a complex system of interrelated processes that require constant control of time, resources, and outcomes. One of the main factors of inefficiency is the lack of transparency regarding time expenditures for individual tasks, which complicates the objective assessment of team productivity and the timeliness of project milestones. The Toggl system enables the automation of time data collection, creating an informational foundation for managerial decision-making. It integrates with other project management tools (Asana, Jira, Trello, etc.), allowing real-time tracking of task performance efficiency [1]. The aim of the study is to analyze the impact of integrating the Toggl system on improving project management efficiency through time control optimization, enhanced task discipline, and improved resource planning.

The object of the study is the process of project management in a modern organization. The subject is the use of the Toggl time-tracking system as a tool for monitoring work processes.

To achieve the research objectives, methods of system analysis, comparison, expert evaluation, and statistical data processing were applied. An analysis of team performance before and after the integration of Toggl into the internal project management system was conducted [3]. The results showed that after integrating Toggl, idle time in workflows accounted for approximately 10% of total available time, uncoordinated time expenditures reached 15%, and unused time resources averaged 25%. During a three-month observation period, Toggl helped to identify two potential deadline risks in advance, enabling timely corrective actions to prevent schedule disruptions. The system also revealed numerous task dependencies that caused hidden downtime. Thus, time tracking became not only a monitoring tool but also a means of forecasting potential issues, thereby increasing the resilience of project management to risks [2]. The high level of process transparency achieved through detailed monitoring enabled the creation of more

substantiated reports for clients, demonstrating not only the final outcome but also the detailed progress of project execution. Practical Cases of Toggl Implementation: Case 1. Implementation in a Startup IT Team.

In a startup developing a web application, the project manager faced difficulties in determining the actual duration of development stages. Integration of Toggl Track into the Jira environment enabled precise time tracking for design, testing, and programming. Within a month, it was discovered that about 12% of time was lost to uncoordinated discussions and technical delays. After introducing short daily review sessions, unproductive losses decreased to 5%. Toggl thus became the basis for managerial decisions on communication and task allocation optimization. Case 2. Project Management in a Marketing Agency. In the Digital Focus marketing agency, Toggl was implemented to monitor the time spent on client campaigns. A three-month analysis showed that designers exceeded scheduled time limits by an average of 18% due to frequent changes in technical specifications. Using Toggl Reports allowed management to justify contract revisions with clients by adding fees for extra hours, resulting in a 22% increase in project profitability without reducing quality. Case 3. Educational Project in a University Environment. During an academic project to develop an information system for the Department of Information Systems, Higher Mathematics, and Physics at Bila Tserkva National Agrarian University, Toggl was used to monitor student participation in team work. It was found that only 60% of students consistently met deadlines. After introducing a shared Toggl Team Dashboard displaying individual activity levels, on-time task completion rose to 85%, while missed deadlines were reduced by half.

The results confirmed that integrating Toggl positively influences the development of an analytical culture within teams. Employees began to assess their workload more accurately, fostering a more responsible approach to time planning. The system provides automatic report generation for internal audits and allows for both individual and team performance assessment. Consequently, Toggl can be considered a modern strategic management tool that establishes a digital analytical foundation for management. Its implementation supports data-driven decision-making, reduces risks, enhances transparency, and improves team efficiency.

Integrating time-tracking systems into a comprehensive project management ecosystem enables the formation and real-time monitoring of KPIs and flexible process adjustments – which is especially crucial for projects in IT, education, and creative industries where time is a critical quality factor.

REFERENCES

1. Toggl Track Knowledge Base – URL: https://support.toggl.com/en/collections/2508969-what-is-toggl
2. Project Management Institute. PMBOK® Guide – Seventh Edition. Project Management Institute, 2021.
3. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th Edition. Wiley, 2022.

УДК 330.341.1:338.436

ГОНЧАРЕНКО М. О., магістрант
Науковий керівник – **ВИХОР М. В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено сутність та розкрито значення інновацій та інноваційних процесів для розвитку аграрних підприємств. Охарактеризовані форми та названі основні інноваційні пріоритети в аграрній сфері економіки.

Ключові слова: аграрні підприємства, інновації, розвиток.

В умовах загострення конкурентної боротьби на світовому аграрному ринку вітчизняні аграрні підприємства визначають шляхи підвищення власної конкурентоспроможності та забезпечення довготермінового сталого розвитку. Очевидно, що основою такого розвитку та адаптації до мінливого ринкового середовища є інновації та інноваційна діяльність.

Актуальність проблеми переведення національного сільського господарства на інноваційний шлях розвитку підсилюється тією обставиною, що сільськогосподарська продукція займає вагому частку у валовому внутрішньому продукту та у структурі експорту. З іншого боку, як зазначають науковці, активність інноваційної діяльності в АПК вкрай низька, що пов'язано з недосконалістю організаційно-економічного механізму освоєння інновацій. Це посилює деградацію галузей комплексу, призводить до зростання витрат, знижує конкурентоспроможність продукції, гальмує соціально-економічний розвиток сільської місцевості, погіршуючи якість життя на селі [1].

В Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено, що «інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [2]. Там же вказано що «інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг».

Стосовно сільськогосподарських підприємств інноваційний процес розглядається науковцями як постійний безперервний процес перетворення окремих технічних, технологічних та організаційно-технічних ідей і наукових варіантів вирішення певного практичного завдання з метою переходу галузей та підприємств аграрного сектору на якісно новий рівень виробничого процесу [3, с. 186].

Основними формами інноваційних процесів, які відбуваються в підприємствах агропромислового комплексу науковці називають наступні:

- запровадження у господарський обіг нових, відмінних від традиційних продуктів як в галузі рослинництва, так і тваринництва;
- диверсифікація діяльності, зокрема розвиток видів і сфер діяльності, які можуть бути як пов'язані з традиційним виробництвом, так і не пов'язані;
- запровадження нових способів та методів господарської діяльності;
- вихід підприємства на інші, не традиційні для нього ринки збуту виробленої сільськогосподарської продукції та сировини;
- пошук не традиційних джерел сировинного забезпечення;
- запровадження нових підходів щодо кадрової політики у сфері набору, поповнення, оцінки персоналу;
- перехід до ефективних механізмів управління господарською діяльністю;
- формування ефективних взаємовідносин із партнерами по ринку, споживачами, конкурентами, органами державної та місцевої влади [4, с. 125].

В умовах бурхливого розвитку інформаційних технологій інноваційними пріоритетами в аграрній сфері економіки мають стати наступні:

- використання цифрових технологій, таких як дрони та системи інтернету речей, що значно покращує моніторинг та управління полями;
- застосування сенсорів, які встановлюються на полях і які можуть контролювати вологість грунту, температуру і рівень поживних речовин, що дає змогу оптимізувати полив і удобрення рослин;
- автоматизація і роботизація виробництва, що багаторазово підвищить продуктивність праці та прискорить час виконання багатьох сільськогосподарських робіт;
- застосування досягнень біотехнології та генетичних досліджень, що веде до створення нових сортів культур з підвищеною стійкістю до хвороб та екстремальних погодних умов;
- застосування енергозберігаючих та екологічно чистих технологій, таких як сонячні та вітрові генератори, що зменшують залежність від традиційних джерел енергії та знижують вуглецевий слід [5].

Таким чином, розвиток аграрних підприємств на інноваційній основі є основою їх конкурентоспроможності та ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Поліщук С. В., Пятаченко С. Ю. Вплив інноваційних технологій на прибутковість підприємств агропромислового комплексу. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 38. URL: https://www.researchgate.net/publication/361293624_VPLIV_INNOVACIJNIH_TEHNOLOGIJ_NA_PRIBUTKOVIST_PIDP RIEMSTV_AGROPROMISLOVOGO_KOMPLEKSU.

3. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://zakon. rada.gov. ua/ laws/show/40-15#Text.

4. Сливінська О. Б. Інноваційні процеси в розвитку аграрного сектору України. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. Вип. 17. С. 185-187.

5. Березіна Л. М. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. № 4. С. 122-132.

6. Василик І. Інноваційні технології в сільському господарстві: як сучасні розробки допомагають підвищити врожайність. URL: https://pravda.if.ua/ innovaciini-tekhnologiyi-v-silskomu-gospodarstvi-yak-suchasni-rozrobki- dopomagayut-pidvishiti-vrozhainist/

УДК658.15:004.4

ЛИТВИН О.І., магістрант
Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
litvin.bc@gmail.com

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто роль сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством, проаналізовано особливості застосування СЕД, а також CRM та ERP-систем в організаціях.

Ключові слова: інформаційна система, електронний документообіг, CRM-система, MRP-система, ERP-система, управління підприємством.

Сучасні інформаційні системи дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати часу та ресурсів, а також підвищити якість прийняття управлінських рішень. У наш час підприємства мають у своєму розпорядженні широкий спектр інформаційних систем, здатних забезпечити ефективну підтримку управлінських процесів у різних напрямах їх діяльності. Пропонуємо розглянути найбільш поширені інформаційно-технологічні рішення, які сприяють підвищенню ефективності управління організацією.

Одним із найрозповсюдженіших інструментів автоматизації управлінських функцій у вітчизняних компаніях виступає система електронного документообігу (СЕД). Вона являє собою спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє оптимізувати процеси створення, обробки й обміну електронними документами як у межах підприємства, так і з його зовнішніми контрагентами.

Принцип використання СЕД доволі простий. Спочатку працівник формує необхідний документ у цифровому вигляді за допомогою відповідної програми, наприклад Microsoft Word. Далі цей документ підписується користувачем за допомогою кваліфікованого електронного підпису в системі та надсилається адресату. Одержувачем може бути як внутрішній співробітник (наприклад, керівник структурного підрозділу), так і зовнішній контрагент (наприклад, постачальник). Водночас слід враховувати, що під час зовнішнього документообігу обмін документами між різними системами часто неможливий. Інакше кажучи, якщо організація користується системою «1», то для роботи з документами, створеними у системі «2», доведеться реєструватися в останній.

Після того як адресат отримує документ і підтверджує його підписом, відправник отримує відповідне повідомлення, що свідчить про завершення процесу обміну.

Використання СЕД дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, скоротити трудові витрати персоналу, зменшити фінансові витрати на оформлення документації, а також забезпечити надійний облік та зберігання документації у безпеці [1].

На вітчизняному ринку представлено велику кількість СЕД різного функціонального спрямування, серед яких: M.E.Doc, Сота, Вчасно.ЕДО, Аскод Онлайн, PaperLess, Deals, Document.Online, Megapolis.DocNet, Star.Docs та ін.

Для підвищення результативності управління збутовою діяльністю на підприємствах впроваджуються CRM-системи (від англ. Customer Relationship Management). Це спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для автоматизації процесів взаємодії компанії з клієнтами. Основна мета використання таких систем полягає у збільшенні ефективності продажів, вдосконаленні маркетингових інструментів та покращенні рівня обслуговування споживачів. Цього вдається досягти завдяки накопиченню даних про клієнтів, фіксації історії співпраці, оптимізації ключових бізнес-процесів і подальшому аналітичному опрацюванню результатів. У структурі CRM-системи виділяють три головні складові: маркетинг, продажі та сервіс, що разом формують комплексний механізм взаємодії з клієнтами.

Таке програмне забезпечення особливо важливе для підприємств із широкою клієнтською базою та високим рівнем інтенсивності продажів. Насамперед CRM-системи необхідні компаніям, діяльність яких передбачає щоденне обслуговування великої кількості споживачів, зокрема Інтернет-магазинам, банківським установам, туристичним компаніям та медичним організаціям.

Дослідники зазначають, що використання CRM-систем у практиці управління дозволяє суттєво покращити ключові показники діяльності підприємства [2, с. 7], зокрема:

- підвищити точність прогнозування продажів на 80%;
- зменшити витрати часу на рутинні операції на 25-30%;
- підвищити середню рентабельність продажів на 15-20%;
- скоротити витрати на збут, маркетинг та подальшу підтримку клієнтів на 10-15%;
- збільшити відсоток виграних у конкурентів угод на 5-10%;
- підвищити ефективність маркетингових кампаній на 5-7%.

В умовах посилення конкурентної боротьби та постійних змін у попиті на товари й послуги особливого значення для підприємств набуває ефективне управління запасами та оптимізація виробничих процесів. Одним із ключових інструментів досягнення цього є застосування MRP та ERP-систем.

MRP-система (від англ. Material Requirements Planning) – це програмне забезпечення, призначене для планування потреб підприємства у сировині, матеріалах, комплектуючих і готовій продукції з метою забезпечення безперервності виробничого процесу.

Робота MRP-системи передбачає проходження кількох етапів. Перш за все, формується виробничий план, який базується на прогнозуванні попиту та визначає обсяг і терміни випуску продукції. Далі розраховуються потреби в матеріалах: система визначає точну кількість необхідних ресурсів на кожному етапі виробництва та планує їхнє постачання. Наступним кроком є планування закупівель і виробництва із урахуванням обмежень, витрат на транспортування та інших факторів. Завершальним етапом є контроль запасів та процесів: у випадку змін у попиті чи затримок у постачанні система оперативно вносить корективи до планів [3].

Завдяки такому функціоналу MRP-системи дозволяють суттєво підвищити результативність діяльності підприємств різних галузей, зокрема у виробництві, торгівлі, медицині та державному секторі. Основними завданнями цих систем незалежно від галузі впровадження є управління запасами, оптимізація витрат і якісне планування виробничих процесів. Варто зазначити, що на сьогодні MRP-системи переважно не використовуються як окрема інформаційна система, а інтегруються в ERP-системи в якості одного з модулів.

ERP (Enterprise Resource Planning) – це комплексне інформаційно- технологічне рішення, яке забезпечує координацію та інтеграцію ключових бізнес-процесів організації. ERP-система акумулює інформацію та об’єднує функції різних відділів підприємства [4, с. 76].

Взаємозв’язок між ERP та MRP можна пояснити метафорично: ERP виконує функції «мозку», що концентрує дані про всі аспекти діяльності підприємства – від клієнтських замовлень і

виробничих планів до наявності ресурсів. Натомість MRP виступає «руками», які, спираючись на ці дані, визначають, які матеріали й у якій кількості потрібно замовити, щоб виробничий процес не припинявся.

На світовому ринку представлено значну кількість ERP-систем, починаючи від глобальних лідерів до спеціалізованих продуктів для окремих ніш: SAP; Oracle; Microsoft Dynamics 365; Acumatica; Odoo та ін.

Отже, впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема СЕД, CRM та ERP, дозволяє підвищити ефективність управління ключовими процесами на підприємстві – від роботи з клієнтами до планування виробництва й оптимізації ресурсів. Використання таких технологій сприяє зростанню конкурентоспроможності організацій, зниженню витрат і покращенню результативності їхньої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Бараннік Я. Системи електронного документообігу. Актив-Софт. URL: https://aktiv.ua/ua/materials/articles/istemy-elektronnogo-dokumentooborota (дата звернення: 18.10.2025).

3. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. Академічні візії. 2022. № 10-11. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/62 (дата звернення: 18.10.2025).

4. Колесніков Д. Що таке MRP система: ключові функції та переваги. Brainlab. URL: https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-mrp-sistema- klyuchovi-funkcziyi-ta-perevagi (дата звернення: 18.10.2025).

5. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту : курс лекцій. Луцьк : Вежа-друк, 2022. 95 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21314/1/tekst1_2.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

УДК 658.562

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

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено сутність та еволюцію контролінгу як соціально-економічної категорії. Визначено його роль, місце та окреслені основні завдання у системі менеджменту сучасних підприємств.

Ключові слова: система менеджменту, підприємства, контролінг.

Динамічні процеси, які відбуваються в ринковому середовищі підприємств України, зв’язані з інтеграційними процесами до ЄС, військовими діями, вимагають особливої гнучкості і оперативності в аналізі ситуації та прийнятті управлінських рішень. Це вимагає від менеджерів підприємств пошуку і впровадження нових підходів і методів до управління підприємствами. Одним із сучасних методологічних підходів та ефективних інструментів менеджменту є контролінг.

Контролінг, як практичний інструментарій менеджменту, з’явився як наслідок бурхливого техніко-технологічного розвитку, зв’язаного з першою і наступними індустріальними революціями, починаючи з другої половини ХУІІІ, першої половини ХІХ століття. З початку, як зазначають А. О. Мельник та Г. А. Щелкунова, він отримав свій розвиток у США, на промислових підприємствах. Однією із головних причин його появи та формування у США є промислове зростання наприкінці ХІХ, на початку ХХ ст., що викликало ускладнення процесів обліку, планування, контролю та управління. У 1778 р. у США засновано відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», основними завданнями якого були управління державним господарством та контроль за використанням коштів. У 1880 р. США створено систему «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System» [1].

На початковому етапі розвитку контролінг, більше виконував функцію контролю досягнутих результатів з метою виявлення відхилень та внесення необхідних коректив на майбутній період

діяльності підприємств. Але, як зазначають науковці, концепцію контролінгу необхідно розглядати як динамічну категорію, що розвивається під впливом накопичення досвіду роботи в управлінській сфері та викликів зовнішнього середовища [2, с.130]. При цьому, автори розглядають еволюцію контролінгу наступним чином:

- 1991-1995 рр. – контролінг ототожнювався з обліком витрат;
- 1996-1997 рр. – під контролінгом стали розуміти облік витрат і результатів;
- 1998-2000 рр. контролінг – це бюджетування, оперативне планування і управління витратами;
- з 2000 р. переважає розуміння контролінгу як постачальника інтерпретованої під управління підприємством інформації, а також координатора оперативної діяльності підприємства» [2, с. 131].

Таким чином, можна погодитися з думкою А. І. Капліної, що контролінг, як специфічна управлінська функція, об'єднує облік, інформаційне забезпечення управлінської діяльності, контроль та координацію і, таким чином, займає особливе місце в управлінні підприємством. Він пов'язує разом усі функції, інтегрує та координує їх, не заміщуючи, при цьому, сам процес управління [3]. По суті своїй, контролінг є важливим елементом системи менеджменту підприємств.

Це підтверджується, зокрема, змістом тлумачень категорії контролінгу багатьма авторами (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення категорії контролінгу окремими авторами

Автор	Визначення категорії контролінгу
1. Бужимська К.О., Царук І. М.	Це інструмент управління для мінімізації негативних та небажаних результатів діяльності суб'єкта.
2. Рибак О. В.	1. Це інструмент для визначення вагомості та сили впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на успішність бізнесу. 2. Це система управління, яка своєчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією. 3. Це механізм, який являє собою поєднання наступних елементів: облік, аналіз, контроль та планування
3. Васильєва Т. А., Рябенков О.В.	Це система управління бізнесом, яка направлена на досягнення очікуваних фінансових результатів підприємств.
4. Сазонова С. В., Новиков Д. М.	Контролінг є цілісною системою стратегічного управління підприємством, яка спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з успішним функціонуванням підприємства в умовах цифрової економіки.

Джерело: узагальнено автором на основі: [4, с. 125, 5, с. 204].

Серед основних завдань контролінгу у системі менеджменту підприємств науковці виділяють наступні:

- швидке реагування на непередбачувані ситуації;
- надання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління виробничими та фінансовими ресурсами;
- складання адаптивних гнучких планів діяльності;
- оптимізація співвідношення між доходами, витратами та прибутком [6].

Таким чином, контролінг займає важливе місце у системі менеджменту підприємств, забезпечуючи інтеграцію і координацію всіх функцій менеджменту та швидке реагування підприємства на зміну факторів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А. О., Щелкунова Г. А. Еволюція розвитку контролінгу та етапи його становлення URL: https://nauka-online.com/wp-content/uploads/ 2021/ 11/ Melnik-SHHelkunova-.pdf.

2. Петрович Й. М., Панас Я. В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. Маркетинг, менеджмент, інновації, 2013. № 1. С. 130-137.

3. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 23. URL: https://economyandsociety. in. ua/index.php/journal/article/view/159/153
4. Романюк О. Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти. Вчені записки університету «Крок», 2023. № 4(72). С. 123- 132.
5. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія економіка, 2023. Вип. 15. С. 201-208.
6. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю.Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4625/4567

УДК 658.7:005.336.1

ТРИГУБ К.А., магістрантка
Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально- технічним забезпеченням. Визначені ключові показники результативності, запропоновано критерії комплексної оцінки використання матеріальних ресурсів.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, управління, ефективність, методичні підходи.

Сучасні підприємства працюють в умовах обмежених ресурсів і посиленої конкуренції, що вимагає впровадження ефективних підходів до управління матеріально-технічним забезпеченням. Раціональне використання матеріальних ресурсів разом із оптимізацією логістичних процесів сприяє зростанню продуктивності та скороченню витрат.

Ефективність управління процесами матеріально-технічного забезпечення відіграє визначальну роль у забезпеченні високого рівня продуктивності підприємства та оптимальному використанні його ресурсів.

Науковці А. С. Гордійчук, О. А. Стахів та Т. В. Кузнєцова зазначають, що матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) – це процес забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовими виробами, які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни [1, с. 12]. Тобто МТЗ являє собою комплексну систему забезпечення підприємства усім необхідним для безперебійної діяльності. Дана система охоплює не лише процеси закупівель і транспортування до місяця зберігання, а й їх оптимального використання, що сприяє своєчасному виконанню виробничих планів.

Управління матеріально-технічним забезпеченням – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства на планування, організацію, координацію, контроль і регулювання процесів забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами з метою досягнення ефективного, безперебійного та економічно обґрунтованого функціонування підприємства.

Для оцінки ефективності управління МТЗ застосовуються різні методичні підходи, такі як: класичний (економіко-математичний), системний, логістичний та показниковий.

Якщо розглядати класичний (економіко-математичний) підхід, варто зазначити, що він базується на різноманітних показниках, наприклад рентабельність, період обороту оборотних активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також коефіцієнт оборотності матеріальних запасів [2, с. 4-5]. Сукупний аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Також часто в оцінюванні ефективності управління МТЗ застосовується системний підхід, який розглядає МТЗ як взаємопов’язану сукупність процесів, що забезпечують цілісність і

результативність функціонування підприємства. Матеріально-технічне забезпечення сучасного підприємства забезпечує організаційні зв'язки як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Формує засади ефективності виробництва, використання виробничих ресурсів, динаміки виробничого процесу та продуктивності праці [3, с. 183]. Таким чином, системний підхід дозволяє розглядати управління МТЗ як комплекс взаємопов'язаних функцій – планування, постачання, контролю та оптимізації матеріальних потоків, – що забезпечують узгодженість між стратегічними і поточними цілями підприємства.

Серед методичних підходів до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням важливе місце займає логістичний підхід, який розглядає процес забезпечення підприємства ресурсами як єдину систему матеріальних потоків. Логістичний підхід до управління матеріальними ресурсами дозволяє забезпечити оптимальну координацію всіх потоків матеріалів на підприємстві та підвищити ефективність використання ресурсів [4, с. 45]. Таким чином, логістичний підхід не обмежується лише контролем запасів, а передбачає узгодження всіх етапів руху матеріалів – від постачальника до виробничих підрозділів. Його застосування дозволяє підприємству підвищити оперативність забезпечення, знизити витрати на зберігання та транспортування, а також покращити координацію між внутрішніми підсистемами виробництва, що безпосередньо впливає на загальну ефективність системи МТЗ.

Ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства є важливим фактором підвищення продуктивності та зниження витрат. Розгляд різних методичних підходів до оцінки ефективності, включно із системним, класичним (економіко-математичним) та логістичним, дозволяє комплексно аналізувати стан МТЗ та обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію використання матеріальних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. / Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В. та ін. – Р. : НУВГП, 2012. – 256 с.

2. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД : стаття / В. Г. Лежепьокова, А. В. Лавриненко – КНТЕУ, 2018. – 7 с.

3. Економічна ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням : стаття / Підлісна О. А., Ткач І. С // Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. – 2013. – Вип. 12. – С. 183–189.

4. Управління матеріальними ресурсами / О. В. Крушельницька. – Київ : Кондор, 2003. – 162 с.

УДК 335+351

ЛЮТИЙ Є.А., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У дослідження розглядаються основні засади нормативно-правового забезпечення публічного управління соціокультурною сферою на місцевому рівні в Україні. Проаналізовано систему законодавчих і підзаконних актів, що формують правову основу діяльності органів місцевого самоврядування у сфері культури, освіти та соціального розвитку. Визначено роль міжнародних стандартів, національних законів і локальних нормативних документів територіальних громад у реалізації культурних прав громадян. Обґрунтовано необхідність подальшої децентралізації, цифровізації та зміцнення державно-громадського партнерства, як передумов ефективного управління соціокультурними процесами.

Ключові слова: публічне управління, нормативно-правового забезпечення, правова основа, органи місцевого самоврядування, цифровізація, соціокультурна сфера, партнерство.

Публічне управління у соціокультурній сфері є важливою складовою розвитку демократичної держави, адже воно забезпечує збереження, відтворення та примноження духовних і культурних цінностей суспільства. Його зміст розкривається через систему соціально-політичних, соціально-

трудових і культурних відносин між владою, бізнесом і громадою. Основним результатом цієї взаємодії має стати гармонійний розвиток суспільства на основі поєднання державних і громадських інтересів, формування сучасної управлінської культури та зміцнення демократичних засад місцевого самоврядування.

Публічне управління територіальними громадами спрямоване на створення системи ефективної комунікації між усіма учасниками місцевого розвитку, обґрунтування стратегічних цілей, упровадження інноваційних управлінських підходів, а також на формування організаційних і правових умов сталого соціокультурного поступу. У цьому контексті нормативно-правове забезпечення відіграє фундаментальну роль, адже саме воно визначає межі повноважень, відповідальності та принципи діяльності суб'єктів управління.

Соціокультурна сфера охоплює духовні, культурні, матеріальні й соціальні цінності, що постійно розвиваються внаслідок продуктивної діяльності суспільства. Від ефективності правового регулювання залежить рівень доступу громадян до культурних благ, розвиток творчих ініціатив і загалом якість життя населення на місцевому рівні.

Нормативно-правова база управління соціокультурною сферою має багаторівневий характер і включає міжнародні, національні та локальні акти [1-13].

1. Конституційні засади визначають гарантії культурних прав, свободу творчості, право на освіту, а також принципи місцевого самоврядування.

2. Закони України, серед яких «Про культуру», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про охорону культурної спадщини», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу», «Про туризм», «Про народні художні промисли», формують галузеву нормативну основу функціонування культурної сфери.

3. Підзаконні нормативно-правові акти – постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства культури та інформаційної політики, методичні рекомендації – забезпечують реалізацію державної політики у сфері культури та конкретизують її на регіональному рівні.

4. Стратегічні документи, зокрема Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, Концепція державної культурної політики до 2030 року, Національна стратегія з прав людини, визначають довгострокові орієнтири розвитку соціокультурної сфери.

На місцевому рівні нормативно-правове забезпечення конкретизується через локальні акти територіальних громад – статути, програми розвитку культури, положення про функціонування місцевих закладів культури, рішення рад про створення або реорганізацію культурних інституцій. Вони виступають інструментами реалізації принципів субсидіарності, самостійності та відповідальності місцевої влади.

Україна є учасницею низки міжнародних угод, які визначають загальноєвропейські стандарти у сфері культури й управління: Європейської хартії місцевого самоврядування, Конвенції ЮНЕСКО про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження, Рамкової конвенції Ради Європи про цінність культурної спадщини для суспільства. Їх імплементація у національне законодавство забезпечує орієнтацію на права людини, культурне розмаїття та демократичне врядування [12-13].

У процесі реформування системи публічного управління важливо забезпечити еволюцію нормативно-правового поля у напрямі децентралізації, цифровізації та інституційної інтеграції. Це передбачає делегування більших повноважень громадам, розширення автономії культурних установ, створення правових умов для державно-громадського партнерства й упровадження електронного документообігу у сфері управління культурою.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення публічного управління соціокультурною сферою на місцевому рівні є багатокомпонентною системою, яка поєднує міжнародні стандарти, національні норми та локальні регуляторні акти. Її ефективне функціонування сприяє реалізації культурних прав громадян, розвитку місцевих культурних ініціатив, збереженню національної ідентичності та формуванню демократичних механізмів управління у територіальних громадах. Подальше вдосконалення нормативно-правової бази має відбуватися з урахуванням тенденцій децентралізації, цифрової трансформації та розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про культуру». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 24, ст.168. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text.
2. 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
3. Закон України «Про охорону культурної спадщини». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 39, ст.333. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text.
4. Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 7, ст.45. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text.
5. Закон України «Про музеї та музейну справу». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 25, ст. 191.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text.
6. Закон України «Про туризм». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 31, ст.241. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text.
7. Закон України «Про народні художні промисли». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 41, ст.199.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2547-14#Text.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. №695 «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025. №293. «Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text.
10. Указ Президента України від 24 березня 2021 року № 119/2021. Національна стратегія з прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text.
11. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. Офіційний переклад. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
12. Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008/card2.
13. Рамкова конвенція Ради Європи про цінність культурної спадщини для суспільства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_719#Text.

УДК 351:261.7

БІГАРІ Д.О., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
denisbigr@ukr.net

ВЗАЄМОДІЯ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: COMMUNITY POLICING ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНОГО ПРАВООХОРОННОГО ОРГАНУ

У досліджені розглядається концепція Community Policing як сучасна філософія діяльності поліції, спрямована на налагодження партнерських відносин із громадою. Наголошено на ефективності взаємодії поліції та населення задля підвищення рівня громадської безпеки, довіри до державних інституцій та формування відчуття спільної відповідальності за стан правопорядку. Представлено ключові моделі та практичні переваги впровадження Community Policing для територіальних громад.

Ключові слова: Community Policing, громада, безпека, суспільство, відповідальність, обслуговування**.**

У сучасному суспільстві все частіше розгортається дискусія щодо ролі та функцій поліції у двох вимірах: як «інструменту реалізації державної влади» та як «сервісного органу для громади». Дедалі більше утверджується саме другий підхід, що акцентує орієнтацію поліції на потреби громадян. У цьому контексті правоохоронці та громада виступають партнерами у створенні безпечного середовища, яке розглядається як ключове суспільне благо, що суттєво впливає на якість життя, особливо в умовах трансформаційних змін держави [1].

Концепція Community Policing трактується не як окремий метод, а як філософія діяльності поліції, що визначає, якою вона має бути для суспільства [2]. За визначенням вітчизняних дослідників (Є. С. Назимко, Г. С. Буга, С. М. Князєв [3]), Community Policing є інструментом підвищення

відкритості, прозорості та підзвітності поліції перед громадою. Його сутність полягає у постійній комунікації, співпраці та партнерстві з громадянами.

Для практичної реалізації цієї концепції використовуються різні моделі, орієнтовані на громади [4]:

- поліцейське обслуговування, засноване на територіальному принципі (Area-based Policing);
- товариство багатьох агенцій (Multi-agency Partnerships);
- попередження злочинів силами громади (Community Crime Prevention);
- стратегії поліцейсько-громадського контакту (Police-public Contact Strategies);
- територіально-базовані піші патрулі (Area-based Foot Patrols);
- залучення громади та консультування з громадами (Community Involvement and Consultation).

Розвиток Community Policing створює низку переваг для мешканців територіальних громад [5]:

1. Громадяни можуть безпосередньо повідомляти поліцію про проблеми безпеки та брати участь у пошуку рішень.
2. Думка жителів враховується при плануванні роботи поліції, а на цій основі формуються місцеві програми безпеки.
3. Використання сучасних інструментів комунікації (онлайн-платформи,

«карти злочинності», тематичні зустрічі, спільні ініціативи) дозволяє оперативніше реагувати на запити громадян.

4. Постійний діалог підвищує обізнаність людей про діяльність поліції, її права та обов'язки.
5. Зосередження уваги на причинах злочинів сприяє їх попередженню.
6. Громада отримує можливість контролювати діяльність поліції й доступ до актуальної інформації про стан безпеки.
7. Основним критерієм оцінки роботи поліції стає вирішення проблем, визначених населенням. Оцінювання здійснюється громадянами, місцевою владою та незалежними експертами.

Таким чином, Community Policing це нова модель відносин між поліцією та громадськістю, яка ґрунтується на довірі, відкритості та партнерстві. Це не лише підвищує рівень громадської безпеки, а й зміцнює соціальний капітал, формує відчуття спільної відповідальності за порядок і спокій у громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сліпченко Т. Community policing як партнерство між поліцією та громадою: європейський досвід. Актуальні проблеми правознавства. 2 (30)/2022. С.154-158.
2. Волуйко О.М. Стратегія community policing: філософія, сутність, основні принципи та форми реалізації. Juris Europensis Scientia. 2020. Випуск 4. С. 122– 126.
3. Назимко Є. С., Буга Г. С., Князєв С. М. Поняття community policin. Правова позиція, № 2 (39), 2023.С.184-187.
4. Біліченко В. В. Міжнародний досвід використання моделей взаємодії поліції з населенням. Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України. Харків, 2020. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/29_05_2020/pdf/3.pdf
5. Взаємодія поліції та громади (Community policing). 2017. URL: https://ecpl.com.ua/wp-content/uploads/2017/02/com_pol.pdf.

УДК 614.2:331.108](477:4)(02)

КОСІЧКІНА А.Д., магістрантка
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
kosichkina_14@ukr.net

ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ЗАСІБ АКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ

Доведено, що електронна демократія відкриває нові можливості для активної участі громадян у політичному житті та підвищення прозорості влади. На прикладі Білоцерківської громади Київської області можна побачити, як

цифрові інструменти сприяють прямій взаємодії між мешканцями та органами місцевого самоврядування. Такі практики формують довіру, знижують корупційні ризики й стимулюють розвиток демократичних інститутів у сучасній Україні.
Ключові слова: електронна демократія, цифрові інструменти, громади, державні інституції, місцеве самоврядування.

У сучасному світі демократичні процеси дедалі більше інтегруються з цифровими технологіями, що зумовлює формування нового формату взаємодії між владою та суспільством – електронної демократії. Цей феномен ґрунтується на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення відкритості державних інституцій, створення механізмів участі громадян у прийнятті політичних рішень та підвищення рівня довіри до влади. Разом з тим вона спроможна суттєво посилити та прискорити демократичні процеси у всіх сферах державного життя [1]. В умовах реформування місцевого самоврядування в Україні електронна демократія стає дієвим інструментом активного залучення населення до управління громадами. Вона забезпечує можливість для громадян не лише висловлювати свою позицію через петиції чи громадські обговорення, а й безпосередньо впливати на розподіл бюджетних ресурсів, формування пріоритетів розвитку та контроль за діяльністю представницьких органів.

Що стосується сутності електронної демократії (е-демократія) то вона полягає у використання цифрових технологій для забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах управління [2].

Її основними інструментами є: електронні петиції, онлайн-голосування, платформи для консультацій, відкриті дані. Як шлях до формування прозорих громад, е-демократія забезпечує доступ громадян до інформації про діяльність влади. Вона дозволяє відстежувати бюджетні витрати, процеси закупівель, рішення місцевих рад та створює умови для зниження корупційних ризиків.

Тобто, її завдання полягає у:

✓ формуванні цифрового простору для ефективного спілкування громадян із органами державної влади та місцевого самоврядування з метою збору й аналізу громадської думки, проведенняі відкритих консультацій і суспільних дискусій;

✓ налагодженні партнерської взаємодії між суспільством, урядовими структурами та парламентом;

✓ упровадженні механізмів навчання державних службовців сучасним інструментам е-демократії та підвищенні їх цифрової компетентності;

✓ гарантуванні постійного та захищеного доступу громадян до публічної інформації в онлайн-режимі.

Формами громадської участі через цифрові інструменти можуть бути:

✓ подання електронних петицій та їх офіційний розгляд.

✓ участь у громадських обговореннях через спеціальні онлайн-платформи.

✓ використання мобільних додатків та сайтів для голосування щодо локальних ініціатив.

Що стосується досліджуваної нами Білоцерківської громади (Київська область), то нами виявлено активне впровадження інструментів е-демократії через:

✓ платформу "Відкрите місто" для повідомлень про проблеми інфраструктури.

✓ "Громадський бюджет" – можливість жителів подавати проєкти та голосувати за їх фінансування.

✓ Онлайн-трансляції засідань міської ради для підвищення прозорості.

Це дозволяє громадянам не лише висловлювати думку, а й реально впливати на розподіл ресурсів. Окрім того підвищується довіра між владою та громадянами, формується культура участі та відповідальність за життя громади. Завдяки цифровим інструментам вона дає можливість швидко реагувати на проблеми.

Оцінюючи в цілому переваги і перспективи електронної демократії в напрямі розширення її використання для прийняття рішень на регіональному та національному рівнях вважаємо за доцільне наголосити на викликах, які постають сьогодні перед громадами. Це і необхідність подолання цифрової нерівності (доступ до інтернету, цифрова грамотність) а також захист персональних даних і безпека онлайн-голосувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юріков О. Поняття, сутність і завдання електронної демократії. URL: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f0bad4ed-2c27-42d6-bc45- 40b24e231bb8/content.
2. . Грицяк Н. В, Соловйов С. Г. Електронна демократія: навч. посіб.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. К. : НАДУ, 2015 66 с.
3. Орловська Ю.В., Кахович О.О., Квактун О.О. Електронна демократія як інструмент публічного управління та адміністрування: теоретичний базис. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-53.

УДК 614.2:331.108](477:4)(02)

ГРУЗИНСЬКА Є.О., студентка 4-го курсу
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Hruzynska.yelyzaveta2017@gmail.com

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ МЕДИЧНИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ

У дослідження розглядається проблема дефіциту медичних кадрів в Україні, що загострилася в умовах війни та стала критичним викликом для забезпечення населення медичною допомогою. Наголошено на необхідності оновлення державної політики у сфері медичної зайнятості, яка має поєднувати фінансові стимули, правові та організаційні механізми, міжсекторальну взаємодію й орієнтацію на фундаментальні цінності охорони здоров'я. Особлива увага приділяється заходам підтримки молодих лікарів, модернізації інфраструктури та формуванню стійкої системи кадрового забезпечення як основи відновлення медичної галузі України.

Ключові слова: державна політика, медична сфера, охорона здоров'я, дефіцит кадрів, міжсекторальна взаємодія**.**

Військова агресія Росії проти України спричинила масове переміщення працездатного населення, що особливо негативно позначилося на сфері охорони здоров'я. Вимушена міграція медичних працівників, їх мобілізація до лав Збройних Сил та втрата робочих місць у зруйнованих закладах стали потужними деструктивними факторами кадрового забезпечення медичної галузі. На сьогодні дефіцит кваліфікованих кадрів у лікарнях і медичних установах досяг критичного рівня, що ускладнює доступ населення до медичних послуг. Це підтверджує нагальну потребу у формуванні дієвої державної політики у сфері медичної зайнятості, створенні ефективних механізмів протидії кадровому дефіциту та розширенні програм залучення й утримання медичних працівників. Зазначимо, що вітчизняний ринок праці опинився у стані кризи та потребує зміни і приведення у відповідність до європейський стандартів [1]. За даними центру економічних і соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень до 2030 р. укомплектованість медичних закладів України лікарями становитиме 75 %, а середнім та молодшим медичним персоналом – 73,6 % від потреби, нині ж простежуються дефіцит вакансій в галузі охорони здоров'я в обсязі майже 13 тис. посад. Має місце порушення раціонального співвідношення між представниками медперсоналу різних рівнів, що посилює навантаження на лікарів й знижує загальну ефективність надання медичних послуг [2]. До зазначених проблем додаються хронічне недофінансування галузі, недостатня мотивація персоналу через недосконаліть системи оплати праці; професійне вигорання через надмірні навантаження, психологічний тиск і складні умови праці; старіння кадрів, зокрема значна частина лікарів – передпенсійного та пенсійного віку, тоді як молоді спеціалісти неохоче залишаються працювати у складних регіонах; мобілізація частини медиків до Сил безпеки й оборони України тощо.

Одним із дієвих кроків подолання цієї проблеми було прийняття у травні 2025 року Рішення про виплату одноразової грошової допомоги у розмірі 200 тисяч гривень випускникам інтернатури, які погоджуються працювати у державних і комунальних медичних закладах сільської місцевості, на деокупованих або прифронтових територіях[3]. Очевидно, що це рішення має важливе значення для подолання кадрового дефіциту у сфері охорони здоров'я оскільки, по-перше, воно створює фінансовий стимул для молодих лікарів розпочати професійну діяльність саме у тих регіонах, де нестача кадрів є найбільш критичною. По-друге, така підтримка сприяє зміцненню соціальної стабільності, адже разом із матеріальним заохоченням держава пропонує житло та підвищені

коефіцієнти виплат, що дозволяє вирішити побутові проблеми і закріпити фахівців на нових робочих місцях. По-третє, ця програма є важливим елементом довгострокової кадрової політики, адже по завершенні воєнного стану Міністерство охорони здоров'я планує оновити механізми підтримки, спираючись на результати аналізу кадрової ситуації.

Важливим є те, що зазначене Рішення спрямоване не лише на короткострокове подолання кадрового дефіциту в медицині, а й на формування системи заохочень для молодих фахівців. Це, у свою чергу, дає можливість забезпечити доступність медичної допомоги у найвразливіших громадах та закласти підґрунтя для відновлення й подальшого розвитку медичної системи України. Водночас, попри позитивні аспекти цього кроку, залишаються невирішеними проблеми оновлення медичної інфраструктури, а країна продовжує втрачати висококваліфікованих спеціалістів. Поділяємо позицію [4], згідно з якою одним із ключових завдань державної політики у сфері охорони здоров'я має стати впровадження системного підходу до кадрового забезпечення. Це можливо шляхом використання комплексу політичних, економічних, соціальних, інформаційних, організаційних та правових інструментів і заходів, спрямованих на стимулювання та ефективне регулювання кадрової політики. Її реалізація має спиратися на міжсекторальний підхід і базуватися на фундаментальних людських цінностях: захисті права людини на охорону здоров'я, принципах солідарності, соціальної справедливості, стійкості та універсальності, забезпеченні участі громадян у прийнятті рішень, дотриманні гідності, автономності, недискримінації, гендерної рівності, прозорості та підзвітності. Важливо також залучати до цього процесу інститути громадянського суспільства, державні та недержавні організації, враховуючи можливі бар'єри й упереджуючи їх.

Отже, розроблення якісно оновленої державної політики у сфері зайнятості, особливо в охороні здоров'я, на сьогодні, є надзвичайно актуальним. Без системних змін неможливо подолати дефіцит медичних кадрів, забезпечити стабільність у наданні медичних послуг, зберегти й примножити професійний потенціал галузі та сприяти відновленню країни. У цьому контексті ключового значення набуває вибір дієвих засобів і ефективних механізмів кадрового регулювання, поєднання централізованих і децентралізованих підходів, а також переосмислення загальної концепції державної політики у сфері медичної зайнятості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головань Т.Г. Державна політика у сфері зайнятості населення в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/39.pdf.
2. Власенко Р. В. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf.
3. Уряд ухвалив рішення про підтримку молодих лікарів, які працюватимуть у селах, на деокупованих і прифронтових територіях. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-rishennia-pro-pidtrymku-molodykh- likariv-iaki-pratsiuvatymut-u-selakh-na-deokupovanykh-i-pryfrontovykh- terytoriiakh.
4. Короленко В.В ., Юрочко Т.П. Кадрова політика у К68 сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с

УДК 504.38.008.1:32(477)

ЗАСУХА Р.В., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

Досліджено сутність і стратегічне значення Європейського зеленого курсу (European Green Deal) для України в контексті реформування системи публічного управління на місцевому рівні. Проаналізовано основні виклики та бар'єри впровадження екологічних і кліматичних політик у територіальних громадах, а також визначено потенційні можливості

децентралізації, партнерства та цифровізації для їх реалізації. Обґрунтовано необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у місцеві стратегії управління з метою досягнення екологічної безпеки, енергоефективності та підвищення якості життя населення.

Ключові слова: публічне управління, European Green Deal, територіальні громади органи місцевого самоврядування, цифровізація, кліматична політика, екологічна безпека.

Європейський зелений курс (ЄЗК) є ключовою політичною ініціативою Європейського Союзу, спрямованою на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, модернізацію економіки та забезпечення екологічної сталості [1]. Для України, яка інтегрується до європейського простору та відновлює країну після війни, впровадження принципів ЄЗК є не лише викликом, а й стратегічною можливістю побудови нової моделі розвитку, заснованої на енергоефективності, циркулярній економіці, екологічному управлінні та зелених інноваціях.

У системі публічного управління на місцевому рівні ці процеси набувають особливого значення, оскільки саме громади виступають ключовими суб'єктами реалізації екологічної політики – через місцеві програми енергоефективності, управління відходами, розвиток зеленої інфраструктури, збереження біорізноманіття та формування екологічної свідомості населення [2].

Серед викликів щодо впровадження принципів Європейського зеленого курсу на місцевому рівні нами виявлені такі:

1. Недостатність нормативно-правової бази. Незважаючи на поступове наближення українського законодавства до європейських екологічних стандартів, залишається неврегульованим ряд питань щодо локальної кліматичної політики, управління викидами, адаптації до зміни клімату та поводження з відходами.

2. Обмежені фінансові ресурси. Більшість територіальних громад стикаються з нестачею коштів для реалізації екологічних програм. Фінансування з місцевих бюджетів часто є недостатнім, а механізми залучення інвестицій або міжнародної технічної допомоги потребують вдосконалення.

3. Брак інституційної спроможності. Недостатній рівень підготовки кадрів у сфері екологічного управління, відсутність сталих партнерств із бізнесом і громадськістю, слабка міжвідомча координація ускладнюють реалізацію принципів ЄЗК на практиці.

4. Соціально-економічні наслідки екологічної трансформації. Перехід до зеленої економіки вимагає структурної перебудови місцевої промисловості, що може супроводжуватися скороченням робочих місць у традиційних секторах. Це потребує впровадження програм перекваліфікації, соціального захисту та підтримки малого бізнесу.

5. Проблеми з комунікацією та залученням громадян. Низький рівень екологічної свідомості та участі громадськості у прийнятті рішень зменшує ефективність екологічних ініціатив на місцевому рівні.

Загалом підтримуємо думку Кицюк І.В., Науменко Н.С., Присяжнюк В.В. [3], що незважаючи на виклики, що постають перед Україною у рамках реалізації ЄЗК, він є важливою складовою не лише європейської інтеграції України, але й післявоєнного її відновлення, оскільки має значні переваги для уряду, бізнесу, а також для громадян нашої країни в цілому. Нам вбачаються певні можливості впровадження принципів Європейського зеленого курсу, серед яких можна виділити:

1. Децентралізація управління відкриває нові можливості для громад у реалізації політики сталого розвитку. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень створює передумови для формування власних стратегій зеленого розвитку, які враховують специфіку територій.

2. Розвиток енергетичної незалежності громад. Створення муніципальних енергетичних кооперативів, розвиток сонячної, вітрової та біоенергетики дозволяють зменшити викиди, оптимізувати витрати та підвищити енергетичну безпеку.

3. Інтеграція екологічних принципів у місцеві стратегії розвитку. Важливо, щоб у стратегічних документах громад були чітко визначені цілі зі скорочення вуглецевих викидів, управління відходами, розвитку зелених зон, сталого транспорту та адаптації до змін клімату.

4. Міжнародне партнерство та грантові програми. Участь у європейських ініціативах, таких як EU4Environment, Covenant of Mayors for Climate and Energy, Horizon Europe, відкриває можливості для отримання фінансової та експертної підтримки.

5. Цифровізація публічного управління. Використання «розумних» екологічних технологій, геоінформаційних систем, відкритих даних і електронного моніторингу навколишнього середовища підвищує прозорість і результативність управління.

6. Державно-громадське партнерство. Залучення громадських організацій, молодіжних рухів, освітніх установ і бізнесу до розробки та реалізації зелених ініціатив сприяє формуванню екологічної культури і соціальної відповідальності.

Впровадження принципів Європейського зеленого курсу у систему публічного управління на місцевому рівні в Україні є складним, але перспективним процесом, що вимагає інтегрованого підходу, координації дій усіх рівнів влади та широкої участі громадськості. Основними передумовами його успішності є удосконалення законодавчої бази, зміцнення фінансових та інституційних спроможностей громад, розвиток міжнародного співробітництва й використання цифрових технологій у сфері екологічного управління.

Зелена трансформація має стати не лише екологічним, а й соціально-економічним проєктом, що підвищує добробут громадян, зміцнює енергетичну безпеку та сприяє євроінтеграції України, націлений на забезпечення ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Green Deal. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal.
2. Даниленко А.С., Юхименко П.І., Сокольська Т.В. та ін. Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика: монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
3. Кицюк І.В., Науменко Н.С., Присяжнюк В.В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. Економіка та суспільство .2023. Випуск № 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87

УДК 35.071.2

ТРОПОТЯГА К.Ю., магістрантка
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРАЦІВНИКІВ ЦНАП

Досліджено прозорість та якість послуг (ЦНАП) як ключових складових ефективного публічного управління. Проаналізовано роль лідерського потенціалу у підвищенні якості адміністративних послуг, розвитку організаційної культури та формуванні довіри громадян до влади. Обґрунтовано напрями вдосконалення професійного розвитку, мотивації та управлінських навичок персоналу ЦНАП в умовах цифрової трансформації та децентралізації.

Ключові слова: влада, лідерство, адміністративні послуги, ЦНАП, децентралізація, розвиток, довіра громадян.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є базовим елементом сучасної системи публічного управління в Україні, спрямованим на забезпечення доступності, прозорості та якості адміністративних послуг для громадян і бізнесу [1]. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від рівня професійної компетентності персоналу, здатності працівників діяти відповідально, орієнтуючись на потреби громадян, а також від наявності лідерського потенціалу, який визначає мотивацію до змін, інновацій і розвитку організації.

Сучасна парадигма публічного управління ґрунтується на принципах відкритості, сервісності та результативності [2]. У цьому контексті працівники ЦНАП стають не лише виконавцями адміністративних процедур, а й агентами позитивних змін у системі взаємодії «влада – громада».

Ми розглядаємо професійну компетентність як інтегровану характеристику особистості, що поєднує знання, уміння, навички, цінності, досвід і готовність до ефективного виконання посадових обов’язків. Для працівників ЦНАП вона охоплює:

1. Правову компетентність – знання законодавства України у сфері адміністративних послуг, діловодства, захисту персональних даних, антикорупційних норм.

2. Комунікативну компетентність – уміння працювати з громадянами, налагоджувати ефективну взаємодію, запобігати конфліктам, підтримувати позитивний імідж установи.

3. Інформаційно-цифрову компетентність – володіння електронними системами документообігу, державними реєстрами, електронними сервісами, навички кібербезпеки.

4. Організаційно-управлінську компетентність – здатність до планування, делегування, аналізу процесів і прийняття управлінських рішень.

5. Етичну компетентність – дотримання принципів доброчесності, відповідальності, нейтральності, клієнтоорієнтованості.

В умовах реформування державного управління та децентралізації розвиток професійних компетенцій потребує системного підходу, який включає регулярне навчання, участь у тренінгах, обмін досвідом і впровадження механізмів оцінювання якості роботи персоналу. Тут особливе місце займає лідерський потенціал працівників ЦНАП. Він визначається їхньою здатністю впливати на колег, ініціювати зміни, мотивувати команду до досягнення спільних цілей і сприяти розвитку організаційної культури сервісної держави. Можна виділити ключові складові лідерського потенціалу:

- емоційний інтелект, що забезпечує ефективну взаємодію з відвідувачами та колективом;
- ініціативність і проактивність, які проявляються у пошуку нових рішень та інноваційних підходів до обслуговування;
- відповідальність і здатність приймати рішення в умовах невизначеності;
- командна взаємодія – уміння координувати зусилля працівників для досягнення результату.

Лідерство у ЦНАП не обмежується управлінською посадою, воно проявляється на всіх рівнях організації через культуру взаємопідтримки, відкритості до нових ідей і прагнення до професійного саморозвитку [3].

Серед основних викликів, що впливають на розвиток професійної компетентності та лідерських якостей працівників ЦНАП, варто виділити:

- недостатню мотивацію та професійне вигорання;
- обмежені ресурси для підвищення кваліфікації;
- швидкі технологічні зміни, які вимагають постійного оновлення знань;
- потребу в гнучких моделях управління персоналом і цифрових навичках.

Ми пропонуємо такі перспективні напрями розвитку:

1. Впровадження системи безперервного навчання, орієнтованої на практичні навички роботи з клієнтами та цифровими сервісами.
2. Формування лідерської культури через наставництво, коучинг і командні проєкти.
3. Мотиваційні програми (визнання досягнень, кар’єрне зростання, гнучкі умови праці).
4. Партнерство з навчальними закладами та міжнародними проєктами, які підтримують розвиток компетенцій публічних службовців.

Професійна компетентність і лідерський потенціал працівників ЦНАП є взаємопов’язаними чинниками підвищення якості адміністративних послуг та ефективності публічного управління на місцевому рівні. Розвиток цих якостей сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій, формуванню культури сервісного управління та утвердженню принципів відкритості й підзвітності влади.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку індикаторів оцінки лідерських компетенцій, визначення впливу корпоративної культури на ефективність ЦНАП та створення моделей професійного розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації державних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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. 1(82/83). С.41–46. https://doi.org/10.36930/508205.

2. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2024. 12(1). С. 129-134. https://doi.org/10.15421/152417.

3. Петровський П.М., Дробот І.О., Дзяна Г.О. та ін. Публічно-управлінські детермінанти демократичного розвитку України в умовах війни: монографія. За заг. ред. проф. П.М. Петровського. Львів : ЛА «Піраміда», 2024. 172 с.

УДК 332.075 (477)

СВЕРДЛИК А.К., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЛІДЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ГРОМАД У СИСТЕМІ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено сутність лідерства як ключового чинника ефективності децентралізованої системи управління в Україні. Проаналізовано вплив лідерських якостей представників місцевого самоврядування на стратегічний розвиток територіальних громад, формування соціального капіталу та довіри громадян. Обґрунтовано необхідність розвитку лідерських компетенцій у публічних службовців, як інструменту модернізації місцевого врядування та підвищення його результативності.

Ключові слова: управління, лідерство, територіальна громада, соціальний капітал, стратегічний розвиток**.**

Процес децентралізації в Україні започаткував якісно нову модель публічного управління, що ґрунтується на принципах субсидіарності, самостійності громад і наближення послуг до населення. У цих умовах зростає роль публічного лідерства, яке виступає рушійною силою соціально-економічних перетворень, сприяє ефективній реалізації стратегій розвитку громад і забезпечує участь громадян у прийнятті рішень.

Лідер в громаді– це не лише посадова особа, а й ініціатор змін, який володіє стратегічним баченням, здатністю об'єднувати громаду навколо спільних цілей і приймати відповідальні рішення в умовах складності та невизначеності.

Лідерство у системі місцевого самоврядування розглядається як інтегрована компетенція, що поєднує управлінські, комунікативні, морально-етичні та інноваційні якості, необхідні для формування довіри, партнерства й розвитку громад. При цьому можна виділити такі ознаки публічного лідерства:

- сервісна орієнтація – здатність діяти в інтересах громади, забезпечуючи прозорість і підзвітність;
- співучасть і відкритість – залучення громадян до процесів ухвалення рішень;
- інноваційність – пошук нових управлінських рішень і технологічних інструментів;
- етичне управління – пріоритет цінностей доброчесності, відповідальності та справедливості.

Лідерство в умовах публічного управління має не авторитарний, а партнерський характер, коли керівник виступає фасилітатором спільних дій і стимулює розвиток потенціалу інших членів громади[1-2].

Роль лідерів у розвитку громад полягає у формуванні стратегічного бачення, мобілізації ресурсів, координації дій різних стейкхолдерів і створенні сприятливого середовища для самореалізації громадян.

Лідери в органах місцевого самоврядування виступають драйверами таких процесів, як:

1. Стратегічне планування розвитку громади – визначення пріоритетів соціально-економічного та культурного поступу.
2. Підтримка громадських ініціатив і розвиток механізмів участі – громадські слухання, бюджети участі, консультації.
3. Розвиток партнерства між місцевою владою, бізнесом і громадськими організаціями.
4. Формування позитивного іміджу громади, залучення інвестицій і міжнародних грантів.

Успішні практики децентралізованого управління демонструють, що саме наявність сильного лідера сприяє підвищенню ефективності місцевого врядування, стабільності управлінських процесів та зростанню рівня довіри громадян [3].

Серед головних викликів формування публічного лідерства в українських громадах варто виокремити:

- дефіцит управлінських і комунікативних компетенцій серед посадових осіб;
- низький рівень мотивації до професійного розвитку;

- обмежені можливості навчання та обміну досвідом на локальному рівні;
- нестачу довіри між владою і громадянами.

Перспективи розвитку лідерства в громадах пов'язані з:

- створенням системи безперервної освіти для представників місцевого самоврядування;
- розвитком лідерських програм при регіональних центрах підвищення кваліфікації;
- формуванням мереж лідерів громад для обміну успішними практиками;
- впровадженням цифрових платформ для прозорої комунікації з населенням.

Отже, нині лідерство є одним із важливих чинників сталого розвитку територіальних громад у системі децентралізованого управління. Воно забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень, стимулює громадську активність, сприяє розвитку партнерства і формує позитивну управлінську культуру.

Розвиток лідерських компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування є запорукою реалізації потенціалу децентралізації, побудови сервісно -орієнтованої влади та зміцнення демократії участі в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іоффе, М. В. Стилі лідерства в сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 2025. Вип.17. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-03.
2. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. упорядники: Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
3. Письменний І. В. Лідери територіальних громад як атрактори ефективного суспільного розвитку. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5. № 11. С. 53-59.

УДК: 338

ОСАДЧИЙ Г.А., магістрант
Науковий керівник – **ШЕМІГОН О.І.,** канд. с.-г. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
shemigonsasha@gmail.com

ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ ЗА РИНКОВИХ УМОВ

Зроблено узагальнення процесом управління ціноутворенням, що має відображати динаміку ринку та зміни у попиті та пропозиції, а також має враховувати психологічні аспекти поведінки споживачів. Зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: ринок, ціна, попит, пропозиція, зміна.

Куплені краще за всіх знають собі ціну…

Ціна – це величина, що відображає вартість товарів або послуг у грошовому еквіваленті. У бізнесі ціна має велике значення, оскільки вона впливає на прибутковість, конкурентоспроможність та попит на продукт чи послугу. Вартість товару або послуги відображається в ціні, яка враховує витрати на виробництво, рівень попиту, конкуренцію на ринку, маржу та інші фактори [1].

За сучасних умов високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі, наголошує професор В. Лагодієнко з співавторами [2], правильний підхід до ціноутворення дозволяє компаніям адаптуватися до нових реалій ринку, зберігати лояльність споживачів і забезпечувати прибутковість. Для цього підприємства використовують різноманітні інструменти та стратегії, такі як динамічне ціноутворення, ціноутворення на основі вартості чи психологічне ціноутворення, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни в попиті та умовах конкуренції. Аналіз зовнішнього середовища та потреб споживачів є необхідним для правильного визначення ціни товару або послуги, що в свою чергу забезпечує бізнесу стабільність і зростання. Врахування економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних, а також глобалізаційних і цифрових факторів, що впливають на ціноутворення, стає важливим інструментом

для успішної діяльності в умовах постійних змін. Таким чином, маркетингове ціноутворення відіграє ключову роль у формуванні цінової політики підприємства та його здатності адаптуватися до нових ринкових умов, забезпечуючи не лише фінансову стабільність, а й довгострокові відносини з клієнтами, підсумовують згадані автори [2].

Застосування сучасних методичних підходів до ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу дає змогу досягати стратегічних цілей діяльності компанії за рахунок мобілізації кадрових, фінансових, маркетингових та виробничих ресурсів компанії, наголошують Л. Ларка та В. Павленко [3]. Результати дослідження основних груп методів ціноутворення, наголошують вони, свідчать про те, що витратні методи ціноутворенням доцільно застосовувати під час установлення ціни на принципово нову продукцію, це дасть змогу підвищити ступінь обґрунтованості управлінських рішень стосовно портфеля стратегічних бізнес-одиниць компанії за рахунок підвищення прозорості бізнес-процесів. Інструментарій витратного методу ціноутворення дає змогу дослідити структуру собівартості продукції, виявити резерви її зменшення, що створює додаткові конкурентні переваги під час розроблення стратегії розвитку бізнесу. Ринкові методи ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу набувають поширення через можливість коригування цінової політики компанії відповідно до стану кон'юнктури ринку, це є особливо актуальним в умовах невизначеності та ризику. Застосування параметричних методів ціноутворення буде виправданим для компаній, які спеціалізуються на виробництві складної продукції виробничого призначення, це зумовлюється специфікою даного виду продукції та залежністю ціни від рівня її складності. Таким чином, у системі економічного управління розвитком бізнесу рекомендовано застосування як витратних, параметричних, так і ринкових методів ціноутворення. Доцільність застосування конкретного методу ціноутворення визначається конкретними завданнями, які стоять перед менеджментом компанії. Так, у разі коли основним завданням є максимізація прибутку підприємства, застосування витратних методів дасть змогу швидко визначити основні резерви скорочення собівартості продукції і за збереження рівня цін підвищити прибуток. Якщо основним завданням є закріплення позицій на цільовому сегменті ринку, більш виправданими будуть ринкові методи ціноутворення, які є більш гнучкими за своєю сутністю та дають змогу реалізовувати сценарний підхід до цінової політики компанії, переконують нас Л. Ларка та В. Павленко [3].

Ціноутворення, додають І. Бабух і К. Фень [4], є критично важливим аспектом маркетингу, що значною мірою перетинається з бухгалтерським і управлінським обліком, вимагаючи глибокого розуміння наявного в компанії порядку розподілу витрат. Успішність діяльності компанії значною мірою залежить від правильно обраної цінової політики.

Процес встановлення ринкової ціни, на їх думку, може бути розділений на кілька етапів: перше – обґрунтування цільових завдань ціноутворення; наступний – аналіз попиту на товар; третій – врахування рівня конкурентоспроможності цін на ринку або його сегменті; далі – вибір методу ціноутворення, ураховуючи коливання ринкової кон'юнктури; п'ятий етап – оцінка державної політики у сфері діяльності компанії; та останній – встановлення остаточної ціни.

Глибоке розуміння цінового рівня на ринках конкретних товарів дозволяє компаніям максимізувати прибуток від реалізації готової продукції та уникати переплат при закупках сировини, матеріалів та комплектуючих. Для досягнення оптимального цінового рівня компанії використовують різноманітні методи, що базуються на витратах та фіксованому прибутку, або встановлюють ціни адміністративно, орієнтуючись на ринкову ситуацію, яка залежить від позиції основних конкурентів або одного провідного конкурента по цінах, а також від переваг і смаків споживачів.

Встановлення цін є ключовим аспектом маркетингу, що безпосередньо впливає на прибуток, тоді як інші маркетингові зусилля збільшують витрати. Цінові рішення мають значний вплив на прибутковість підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Збереження високих цін на тривалий термін можливе лише у випадку, коли ціни вигідні для споживача. Вибір оптимального методу ціноутворення залежить від можливостей компанії та її бізнес-цілей. Підприємства повинні розуміти значення використання активної цінової політики, особливо в умовах постійних змін на ринку. Це вимагає використання реальних та прогнозних даних, а також

урахування ризиків, попиту та платоспроможності споживачів. Українське бізнес- середовище вимагає глибокого аналізу ринкової ситуації та розроблення чіткої цінової стратегії як ключового елементу стратегічного планування. Правильно обрана цінова стратегія повинна забезпечити стабільність підприємства та його продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підсумовують дані автори [4] і ми з ними, в основному, згідні, але хотіли б додати: ціна – не просто набір цифр на ціннику – це сигнал для споживача. Так, для споживача, у першу чергу. Але це сигнал і для конкурента. Останні їх постійно змінюють (сезонні розпродажі, акції тощо), можливо навіть по кілька разів на день. День без контролю цін конкурентів – це ваші збитки. Поки ви не знаєте цін своїх конкурентів, вони вихвачують ваших клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ціна: що це таке. URL: https://gsmhub.com.ua/glossary/cina
2. Лагодієнко В.В., Єгоров Б.В., Озарко К.С., Голоднюк О.М. Маркетингове ціноутворення в умовах економічної нестабільності: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. № 2. 2025. С. 55-60. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.55
3. Ларка Л. С., Павленко В. В. Ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу. Класичний приватний університет. Випуск 2(25). 2021. С. 104-107. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-19
4. Бабух І.Б., Фень К.С. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. Економічний простір. № 191. 2024. С. 280-284. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-46

УДК 338.439.4:637.1:330.131.5

ПЕТРЕНКО С.В., магістрант
Науковий керівник – **КЕПКО В.М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
valya.kepko@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Здійснено аналіз економічної ефективності виробництва молока у ТОВ «Світанок- Агросвіт» за допомогою системи відповідних показників. Запропоновано основні напрямки удосконалення системи управління виробництва молока на пілприємстві.

Ключові слова: молочне скотарство, виробництво, система управління, конкурентоспроможність.

Молочне скотарство, відіграючи виняткову роль у забезпеченні населення молочними продуктами, які є незамінним джерелом білків, вуглеводів та кальцію і виступають необхідними складовими харчового раціону кожної людини, впливає на соціально-економічну стабільність економічної системи. Традиційно молочне скотарство в Україні розвивалося як додаткова галузь для компенсації сезонних проблем у розвитку рослинництва.

Вміст молочної сировини в молочних продуктах має становити не менше 50% від загального складу, однак значна частина продукції, представленої на полицях магазинів країни є фальсифікованою. Однією з причин цього є як зниження обсягів виробництва молока, так і технологічне відставання підприємств молочного напряму, що спричиняє невисоку якість молока [1].

Метою наших досліджень є пошук напрямків удосконалення системи управління ефективністю виробництва молока на підприємстві. Об’єктом дослідження було обрано ТОВ «Світанок-Агросвіт», яке знаходиться у Гайсинському районі на Вінниччині.

Економічна ефективність виробництва молока характеризується системою показників, за допомогою яких можна визначити сучасний стан, динаміку економічних та технологічних процесів та виявити резерви для її підвищення. Розглянемо ефективність виробництва молока в ТОВ «Світанок-Агросвіт» за низкою показників, що найчастіше використовуються при аналізі ефективності виробництва (табл.1).

Таблиця 1 – **Економічна ефективність виробництва молока в ТОВ «Світанок-Агросвіт» ***

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Дані 2024р. в % до 2020р.
Середньорічне поголів'я корів, гол.	350	300	259	280	255	73
Надій молока на 1 середньорічну корову, кг	5917	53828	5980	6245	6781	115
Валовий надій молока, ц	20710	16148	15488	17486	17292	83,5
Реалізовано молока, ц	18639	13887	13475	15632	16082	86,3
Рівень товарності, %	90	86	87	89,4	93	+3в.п.
Щільність поголів'я на 100 га с. – г. угідь,	11,3	9,7	8,5	10,0	9,1	- 2,2
Одержано телят на 100 корів, гол.	79	81	72	70	91	115
Витрати кормів на 1 ц молока, ц. корм. од.	2,71	2,33	1,42	1,88	1,39	51,3
Витрати на 1 голову, грн.	35879	41364	48497	53812	65903	184
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	463,5	567,9	623,8	798,4	900,3	194,3
Повна собівартість 1 ц молока, грн.	728	867	964	1030	1137	156,2
Ціна реалізації 1 ц, грн.	856,5	1068	1218	1366	1424	159,3
Прибуток, тис. грн.	2394	2792	3423	5253	4615	192,8
Рівень рентабельності,%	17,6	23,2	26,4	32,6	25,2	7,6 в.п.

*** Джерело:** розраховано автором за даними підприємства.

Згідно з даними таблиці 1, видно, що продуктивність корів зросла на 15%. Це свідчить про підвищення рівня інтенсифікації виробництва, що також підтверджується динамікою зміни вартості всіх видів кормів на 1 ц молока та на 1 корову, яка знизилася на 16%. Позитивним фактором можна вважати покращення якісного складу споживаних кормів, у якому частка концентрованих кормів має тенденцію до збільшення.

Беручи до уваги показники економічної ефективності виробництва молока, можна відзначити, що головною причиною підвищення собівартості одного центнера молока (на 94,3%), темпи зростання якої перевищили темпи зростання реалізаційної ціни, яка у 2024 р. збільшилась на 59,3%, порівняно з 2022 р., є збільшення частки вартості кормів, які у структурі собівартості 1 ц молока займають 48,7 %. окрім кормів зросли витрати на ПММ та електроенергію.

Ще однією особливістю для молочного скотарства є сезонність виробництва, що негативно впливає на його розвиток, оскільки спричиняє постійне щорічне зниження ціни продажу молока у весняно-літній період. Стримуючими факторами для підприємства також є: високий рівень трудомісткості процесу доїння; підвищення вимог до якості молочної сировини. Основними напрямками підвищення продуктивності корів ТОВ «Світанок- Агросвіт» має бути цілеспрямована селекційно-племінна робота з використанням сучасних методів, спрямована на створення високопродуктивних корів, максимально адаптованих до найменш витратних технологій виробництва молока; оптимальна система годівлі корів; впровадження ресурсозаощадних інноваційних технологій з урахуванням власних виробничих особливостей.

Управлінські рішення мають бути спрямовані на розробку та впровадження сертифікованої системи якості, оскільки виробництво безпечної молочної продукції є ключовим фактором формування стабільного попиту на нього в конкурентному середовищі та ефективної роботи підприємства в цілому [2].

Таким чином, дослідження особливостей системи управління ефективністю виробництва молока на підприємстві дозволило визначити, що основними вимогами до системи є комплексний характер управлінських рішень, удосконалення технології виробництва молока, підвищення якості продукції, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, управління витратами на різних стадіях життєвого циклу продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стахурська С. В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 2(13), 2023. С. 102–109. DOI:10.30857/2786-5398.2023.2.11

2. Степасюк Л. М., Старомінський В. Б. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск № 70. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-100

УДК 338.439.4:637.5'62:330.341.1

ВЕСЕЛА М.О., магістрантка
Науковий керівник – **КЕПКО В.М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
valya.kepko@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЯЛОВИЧИНИ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

Систематизовано методичні аспекти дослідження ринку яловичини з метою формування ефективного механізму його регулювання. Обгрунтована доцільність удосконалення та розвитку виробництва яловичини, шляхом освоєння інноваційних технологій у м`ясному скотарстві, як одного із перспективних напрямків переходу від витратного до ресурсозберігаючого типу відтворення.

Ключові слова: яловичина, інноваційний розвиток, виробництво, якість, енергозберігаючі технології.

М’ясне скотарство – це складна виробничо-господарська підсистема АПК, яка складається із сукупності підприємств, які забезпечують виробництво, заготівлю, транспортування, переробку, зберігання і реалізацію вітчизняного м`яса яловичини і телятини. Дана галузь має головне завдання, яке полягає у задоволення потреб споживачів, забезпечення доходів виробників яловичини, формування збалансованого попиту і пропозиції на продукцію, що виробляється в країні.

Економічна тенденція споживання яловичини населенням України щороку погіршується, існуючий його рівень становить нині менше третини від раціональної норми споживання цього виду м’яса, що зумовлено багатократним зменшенням пропозиції даного виду тваринницької продукції, збитковістю вирощування великої рогатої худоби, низькою конкурентоздатністю яловичини у порівнянні з більш дешевими видами м’яса, а також різким зменшенням купівельної спроможності споживачів протягом останніх років. У розрахунку душу населення України за 2023 р. виробляється 67,3 кг м’яса. При цьому спо- живання яловичини на душу населення нижче, ніж в інших країнах і становить у межах 7,7 кг, що практично вдвічі менше, ніж, наприклад, у США, де ця цифра досягає 26,3 кг та недостатня для повноцінного харчування [1]. В Україні середньорічне виробництво яловичини необхідно довести до 60 % загального обсягу виробництва м'яса в країні.

Дослідженням встановлено, що показники продуктивності вищі у тих комплексах, які використовують сучасні технології утримання, і особливо годівлі, а найголовніше – м’ясну спрямованість стада [2].

Тому виникає необхідність глибокого наукового дослідження сучасного стану економічного механізму розвитку ринку яловичини, вироблення ефективних підходів щодо якісного поліпшення його функціонування, що й визначило актуальність теми дослідження.

Реальним виходом із ситуації, що склалася може і має стати створення сучасних високотехнологічних тваринницьких виробництв на основі застосування інноваційних ресурсозберігаючих технологій, які забезпечують високорентабельне і конкурентноздатне виробництво.

Не менш важливим фактором для досягнення високої продуктивності поголів`я ВРХ є оптимальна збалансованість годівлі високоякісними кормами, застосування інноваційних та водночас перспективних технологій з виробництва яловичини за використання високого рівня концкормів – «зернової» технології виробництва при відгодівлі надремонтного молодняку.

Інноваційну діяльність у сфері м’ясного скотарства треба розглядати як один із основних способів адаптації товаровиробників до постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Спільна господарська діяльність учасників ринкового процесу забезпечить стабільний розвиток м’ясного скотарства в Україні та підвищить конкурентоспроможність вітчизняної продукції яловичини на світових ринках.

На наш погляд, основними напрямками інноваційного розвитку м'ясного скотарства в аграрних підприємствах, націлених на зростання конкурентоспроможності підгалузі, продуктивності праці та економічної ефективності, повинні стати:

- підвищення генетичного потенціалу та розведення нових типів та порід великої рогатої худоби м'ясного напрямку з високими показниками продуктивності. Даний напрямок передбачає використання нових селекцій генетичних методів, у тому числі генної та клітинної інженерії, які дозволяють створювати породи тварин з покращеними показниками продуктивності, стійкості до хвороб та пристосованості до конкретних умов вирощування;

- формування високотехнологічної та енергоефективної матеріально- технічної бази. Оптимізація витрат виробництва шляхом економії матеріальних ресурсів та застосування енергозберігаючих технологій. Необхідність впровадження у виробництво цифрових технологій, сучасних засобів автоматизації та комп'ютеризації виробництва;

- поліпшення системи кормозабезпечення підгалузі. Ключовим аспектами тут є забезпечення повноцінною годівлею великої рогатої худоби, що дозволяє реалізувати його генетичний потенціал. Необхідно при цьому максимально використовувати пасовища в літній період та грубі та соковиті корми власного виробництва у стійловий період;

- підготовка для галузі висококваліфікованих фахівців, адже без кадрової складової технологічна і технічна модернізація в скотарстві не буде успішною.

Таким чином, слід зазначити, що переведення м'ясної худоби на інноваційний шлях розвитку та використання наявного інноваційного ресурсного потенціалу, зокрема, у сфері селекції, кормової бази та техніко- технологічної модернізації, вимагає значних інвестиційних ресурсів.

Інноваційний розвиток м'ясного скотарства в умовах імпортозаміщення має здійснюватися за такими ключовими напрямками – розведення високопродуктивних тварин, удосконалення умов їх утримання та використовуваного обладнання, а також системи годівлі.

Важливу роль при цьому відіграє підвищення інвестиційної привабливості підгалузі, створення економічних, правових та організаційних умов для залучення інвестицій. Крім того, для впровадження ефективних інноваційних рішень у виробничий процес з метою прискореного розвитку м'ясного скотарства необхідна підтримка держави.

Нашими дослідженнями встановлено, що основними напрямами державної підтримки виробництва продукції м'ясного скотарства є надання коштів на зниження ціни матеріально-технічних ресурсів, що використовуються сільськогосподарськими товаровиробниками, а також прямі виплати на одиницю реалізованої продукції, на утримання 1 голови великої рогатої худоби та інше.

Для підвищення якості виробленої яловичини важливою умовою є вдосконалення систем стандартизації та сертифікації. При цьому для господарств, зайнятих вирощуванням та поставками молодняку на відгодівельні майданчики, важливим є створення комплексної системи ветеринарного обслуговування.

Цілком погоджуємося з думкою вчених [1], які доводять, що основними напрямками стратегії успішного ведення м’ясного скотарства в Україні, є: використання малозатратних, ресурсозберігаючих технологій; правильно організоване відтворення поголів’я великої рогатої худоби на основі використання зарубіжного досвіду; створення комфортних умов для тварин; організація повноцінної годівлі тварин; організація своєчасного огляду тварин, діагностичних досліджень і профілактичних щеплень, вітамінізації, диспансерного огляду; застосування нових досягнень.

Таким чином, активізація інноваційних процесів у м`ясному скотарстві може стати реальним інструментом досягнення сталості розвитку підприємництва. Сучасні енергозберігаючі технології забезпечать високий рівень продуктивності праці і конкурентоспроможність м`ясного скотарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ібатуллін, І., Федорук, Ю., Федорук, Н., & Покотило, І. (2024). Економічні аспекти виробництва яловичини в Україні. Сталий розвиток економіки, (3(50), 129-135. Https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-20.

2. Карп’як М.О. Особливості функціонування ринку м’яса в Україні та його вплив на розвиток економіки регіонів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 1(129). С. 77–80.

УДК 658.51:338.3

ЧЕХ Ю.В., магістрантка
Науковий керівник – **КЕПКО В. М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
valya.kepko@gmail.com

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проведено дослідження економічного обгрунтування сучасного стану виробництва продукції в аграрних підприємствах та запропоновано основні напрями вдосконалення виробничої діяльності на підприємстві.

Ключові слова: виробництво, технології, ефективність, організація, витрати.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні необхідно вживати активних заходів для підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Тому питання, пов'язані з оцінкою ефективності виробничої діяльності, управлінських рішень, виробничих витрат, сучасних технологій та засобів забезпечення ефективного функціонування підприємств, викликають особливий інтерес як у науковців, так і у практиків.

Важливою складовою ефективної діяльності підприємства, а отже, і значним резервом для його вдосконалення, є організація виробничої діяльності. Цілком виправдано, що виробничий процес на будь-якому підприємстві є спільною діяльністю трьох факторів, які є визначальними, це трудові ресурси, засоби виробництва та фінансові ресурси. Саме за допомогою них в більшій чи меншій кількості, працюючі виробляють продукцію або надають послуги.

У конкретних умовах функціонування підприємства необхідно аналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації праці – від рівня робочого місця окремого працівника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Саме аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства дає змогу здійснити аналіз витрат, прибутковості та ризиків, пов’язаних із впровадженням змін, і прийняття управлінських рішень, та визначає напрямки подальшого вдосконалення роботи підприємства.

Для економічної ефективності виробництва сільськогосподарських культур в умовах повоєнного періоду необхідно буде проводити глибокий статистико-економічний аналіз застосування землі, завданням якого є вивчення використання земельних угідь у підприємстві з урахуванням інтенсифікації та раціонального землекористування. Оскільки основним завданням інтенсифікації являється підвищення виходу продукції з розрахунку на одиницю наявних виробничих ресурсів – земельних угідь, трудових ресурсів, основних фондів і оборотних засобів [2].

На практиці важливо знайти ефективні напрямки підвищення ефективності функціонування підприємств. З моменту вирішення цього завдання певного значення набуває класифікація факторів його зростання до яких можна віднести: управління витратами та ресурсами; напрямки розвитку та вдосконалення виробничої та іншої діяльності; напрямки вдосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності [2].

Для подолання економічних загроз аграрним підприємствам необхідно впроваджувати низку стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та зростання доходів. Одним з основних підходів є диверсифікація діяльності, що передбачає розвиток нових напрямів бізнесу [3]. Прикладом втілення диверсифікації є започаткування на підприємстві переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить додавати вартість до базових культур і зменшити залежність від коливань цін на сировину.

Ефективність та стабільність виробництва на підприємстві можна підвищити шляхом подальшого покращення сортових властивостей та реалізації потенціалу сільськогосподарських рослин у поєднанні з енерго- та ресурсозбереженням усіх технологічних процесів, що дозволить збільшити рентабельність інвестицій. Ці складові сучасних агротехнологій, а також впровадження

новітніх досягнень селекції, біотехнології, агрономії дозволять перетворити на високорозвинене аграрне виробництво [1].

Проте економічну ефективність агровиробництва можна підвищувати не лише удосконаленням та впровадженням сучасних агротехнологічних заходів, слід не забувати і про пошук та освоєння нових ринків збуту виробленої продукції, які є важливою складовою інтеграційних змін у сучасному аграрному бізнесі.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що виробнича діяльність аграрних підприємств являє собою взаємопов'язаний комплекс операцій та цілісних процесів, спрямованих на виробництво продукції з метою найповнішого задоволення потреб споживачів.

Таким чином, дослідження в питань економічного обґрунтування напрямків удосконалення виробничої діяльності підприємства є необхідними для визначення факторів підвищення ефективності та продуктивності виробничо-господарських систем, забезпечення ефективної роботи виробничих підрозділів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх впливів, а також для адаптації до швидкозмінних ринкових умов та технологічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакуленко В.Л. Шляхи підвищення економічної ефективності інтенсифікації виробництва продукції рослинництва повоєнного часу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. №24. С.25-30.
2. Кононенко Ж. А., Дігтяр Н. С. Інтенсифікація як складова економічної ефективності використання землі. Ефективна економіка. 2017. No 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5535(дата звернення: 30.12.2022
3. Крюкова І., Кухар О., Накісько О. Роль і значення диверсифікації у досягнені безпеки аграрного бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 35. P. 259-265. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-35

УДК 330.341.1:330.131.5:635.1/.8:631.544

БЕЛТАДЗЕ Т.Т., магістрант
Науковий керівник – **КЕПКО В. М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
valya.kepko@gmail.com

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ОВОЧІВ ЗАКРИТОГО ГРУНТУ

Проведено дослідження особливостей інноваційних технологій і їх вплив на економічну ефективність ПОСП «Уманський тепличний комбінат» Черкаської області і запропоновано напрямки забезпечення сталого розвитку овочівництва захищеного ґрунту на підприємстві.

Ключові слова: овочівництво, закритий грунт, інновації, технології, ефективність.

Важливою складовою сучасного агропромислового комплексу є овочівництво захищеного ґрунту – як одна з найбільш індустріальних, ресурсомістких галузей рослинництва. Їй належить пріоритетна роль у задоволенні потреб населення у свіжих овочах поза сезонний період.

Проблеми тепличної галузі України зараз передусім пов’язані не так з війною, як із застарілим обладнанням, з яким працює більшість тепличних господарств. В даний час практично всі тепличні комбінати стикаються з однією і тією ж проблемою: зростання цін на тепло- та енергоносії: суттєво знижує рентабельність виробництва овочів та підриває економіку тепличних підприємств.

Міжнародний досвід переконливо доводить, що оптимально розв’язати цю проблему можливо шляхом пришвидшеного розвитку агропромислового виробництва на основі інноваційних технологій захищеного ґрунту. Інновації є засобом підвищення ефективності виробництва, а також адаптації підприємств до змін соціального, економічного, політичного середовища [1].

Основним фактором, що впливає на зниження енергоємності продукції овочівництва захищеного ґрунту, є модернізація енергокомплексу, який забезпечує теплицю енергоносіями та теплом, а також використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій.

Яскравим прикладом застосування інноваційних технологічних рішень в овочівництві захищеного ґрунту є ПОСП «Уманський тепличний комбінат».

Сьогодні на Уманському тепличному комбінаті експлуатуються найсучасніші теплиці європейського зразка. У них реалізовані новітні розробки та досягнення в області вирощування овочів у закритому ґрунті. Це така інноваційна конструкція самої теплиці, що дозволяє підвищити світловий потік більш ніж на 10% в порівнянні з теплицями попереднього покоління, і складна комп'ютеризована система підтримки мікроклімату, і енергозберігаюча технологія використання парникових газів, і ще дуже багато інших унікальних і новаторських рішень, що дозволяють істотно підвищити не тільки врожайність, але і якість продукції, знизивши енерго-і трудовитрати.

За останні роки комбінат зумів реалізувати ряд масштабних інвестиційних проєктів, для виконання яких були запрошені провідні західні компанії та фахівці.

Одним із таких проєктів є використання в ПОСП «Уманський тепличний комбінат» системи автоматичного зашторювання енергозберігаючими і сонцезахисними екранами, технології піднятих лотків і багатоконтурної системи обігріву теплиць, системи вирівнювання температурного поля по площі теплиць. Всі системи керуються комп'ютером, тобто мають максимальний рівень ефективності.

Черговий проект, який впроваджено на комбінаті – електрична котельня загальною потужністю 40 МВт, призначена виробляти тепло, використовуючи значно дешевший нічний тариф на електроенергію. Це дає можливість скоротити вартість тепла на 30% порівняно з газом.

Побудова сучасного енергетичного комплексу з використанням когенераційної газопоршневої установки виробництва Caterpillar дозволило комбінату значно скоротити свої витрати на придбання енергоресурсів. Більш того, зараз на підприємстві активно розвивають проект з використання вторинної енергії.

Автоматизована система крапельного поливу вже встигла стати еталонною на ПОСП «Уманський тепличний комбінат». У комплексі з постійним лабораторним моніторингом якості субстрату і води, ця система дозволяє абсолютно точно дозувати полив і підживлення рослин в залежності від того, на якій стадії вегетації вони знаходяться. Перевагою є те, що така система поливу істотно знижує витрати води, але головне – це те, що вона дозволяє гарантовано отримувати високоякісний урожай.

Автоматизований контроль за мікрокліматом з максимальною точністю регулює клімат в теплицях, що забезпечує однаково високу якість та природний смак овочів цілий рік.

На комбінаті впроваджено міжнародний стандарт GLOBALG.A.P. – належної сільськогосподарської практики забезпечення безпеки продукції. Мета стандарту полягає в мінімізації ризиків сільськогосподарського виробництва шляхом відстеження всього виробничого циклу. Головними перевагами впровадження GLOBALG.A.P. є можливість виходу на європейський ринок торгівлі, а також впевненість споживачів в якості і безпеці продукції.

Ефективність овочівництва в умовах закритого грунту в значній мірі залежить від сукупності факторів (організаційно-економічних, технологічних, природних, агробіологічних, ринкових). Нині основним фактором інтенсифікації виробництва овочевої тепличної продукції є науково-технічний прогрес, який безпосередньо впливає на ефективність виробництва продукції в галузі і має розвиватися з урахуванням екологічного чинника [2].

З введенням нових енергозберігаючих теплиць у одному з найбільш спеціалізованому господарстві України та використанням голландської технології малооб'ємної гідропоніки при вирощуванні овочів значно збільшилися обсяги виробництва та підвищили економічну ефективність овочівницької продукції захищеного ґрунту (табл. 1).

Таблиця 1– **Основні техніко-економічні результати діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат»,** 2022-2024 рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн	563272	973837	1148756	585484	204,0
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	470569	832115	981418	510848	209

3. Валовий прибуток, тис. грн.	92703	141722	168338	75635	182,5
3. Адміністративні витрати тис. грн,	39897	53574	65561	25664	164,3
4. Витрати на збут тис. грн,	23724	31637	38535	14811	162,4
5. Інші операційні витрати, тис. грн	41182	40591	5919	-35263	14,4
6. Прибуток від реалізації продукції тис. грн,	72920	237916	290743	217823	398,7
7. Інші фінансові доходи, тис. грн	2482	4,0	39	-2443	1,6
8. Фінансові витрати, тис. грн	69382	71163	76315	6933	110
8. Інші витрати, тис. грн.	1719	11458	8634	6915	502
9. Прибуток чистий, тис. грн	4301	155299	205852	201551	47,9 раз

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю підприємства.

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про те, що в ПОСП «Уманський тепличний комбінат» здійснюється рентабельна діяльність, яка спрямована на досягнення найкращих виробничо-фінансових результатів в умовах ринкового сьогодення.

Завдяки таким прибуткам ПОСП «Уманський тепличний комбінат» поліпшив економічний, фінансовий стан та соціально-економічна значущість комбінату в розвитку Уманського району.

Таким чином, ПОСП «Уманський тепличний комбінат» постійно розвивається, ним налагоджені реальні нормально функціонуючі ринкові відносини з іншими контрагентами; підвищує темпи свого розвитку на основі формування ефективного власника і розвитку ринкової діяльності. Впровадження та застосування більш досконалих конструкцій теплиць, нових систем гідропоніки та автоматики, використання нетрадиційних, дешевших джерел енергетичних ресурсів дозволило тепличному комбінату збільшити врожайність овочів і знизити собівартість, а в цілому підвищити економічну ефективність всієї галузі.

До основних напрямків сталого розвитку овочівництва захищеного ґрунту на Уманському тепличному комбінаті варто віднести: оптимізацію використання ресурсів, зокрема води та енергії, шляхом впровадження сучасних технологій зрошення та освітлення; зменшення впливу на навколишнє середовище шляхом впровадження біологічного захисту рослин, скорочення використання хімічних добрив та пестицидів, а також ефективного управління відходами; удосконалення систем очищення стічних вод та впровадження інноваційних екологічних технологій у тепличному господарстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудь В.П. Інноваційна діяльність на овочевому ринку та її роль у забезпеченні продовольчої безпеки. *Економіка і суспільство*. Випуск 7. 2016. С. 138-143

2. Лещенко Л.О. Удосконалення ринку овочів захищеного грунту на основі підвищення ефективності їх виробництва. *Агросвіт*. № 17. 2018. С. 48-53

УДК: 352

ЛІЩИНСЬКИЙ С.І., магістрант
Науковий керівник – **ПАСКА І.М.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
lihinsk@gmail.com

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЛЕСЬКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У тезах розглядаються: теоретичні підходи до аналізу соціально-економічного розвитку громад; надано загальну характеристика Леськівської громади Черкаської області; досліджено соціальний та економічний потенціал та структура господарської діяльності; сформовані напрями удосконалення управління розвитком громади.

Ключові слова. територіальна громада, соціально-економічний розвиток, децентралізація, стратегічне управління, місцеве самоврядування, сталий розвиток, Леськівська громада.

Економічний розвиток є багатогранним процесом, який включає в себе зміни у виробництві, соціальній сфері, технологіях та інституційному середовищі суспільства [1]. В науковій літературі існує кілька підходів до визначення цього поняття, кожен з яких підкреслює різні аспекти процесу економічного розвитку. Основні з них:

1. Класичний підхід. Згідно з класичними економістами, економічнийрозвиток розуміється як збільшення виробництва та ефективності використання ресурсів, що веде до зростання національного доходу. Основну увагу приділяють зростанню ВВП, інвестиціям в капітал та підвищенню продуктивності праці.
2. Неокласичний підхід. Неокласики розширюють поняття економічного розвитку, включаючи в нього не тільки збільшення обсягу виробництва, але й покращення якості життя населення, що включає освіту, охорону здоров'я, доступ до ресурсів та ін. Таким чином, неокласичний підхід враховує також соціальні аспекти розвитку.
3. Підхід сталого розвитку. Цей напрямок наголошує на необхідності гармонійного поєднання економічного зростання, захисту навколишнього середовища та соціальної справедливості. Сталість передбачає, що потреби сучасного покоління повинні задовольнятися без компромісу з можливостями майбутніх поколінь.
4. Інституційний підхід. В рамках цього підходу основна увага приділяється ролі інститутів (правил, законів, норм) у процесі економічного

розвитку. Інституційні теоретики вважають, що ефективні інститути є ключовими для забезпечення економічного зростання та розвитку.

5. Підхід людського розвитку. Цей напрямок, розвинений Програмою розвитку ООН, акцентує на розширенні можливостей людей та виборі, який вони можуть здійснювати. Економічний розвиток в цьому контексті визначається не тільки через зростання доходів, але й через покращення доступу до освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів життя.

Кожен з цих підходів вносить важливий вклад у розуміння економічного розвитку та допомагає формувати комплексну картину процесів, що відбуваються в територіальних громадах. Вибір конкретного підходу або їх комбінації для розробки концепції економічного розвитку громади залежить від специфічних цілей, пріоритетів та ресурсів територіальної громади.

В процесі економічного розвитку, територіальні громади відіграють важливу роль та мають можливості для забезпечення ефективного розвитку місцевої економіки, зокрема: локалізація ресурсів та ініціатив; розвиток малого та середнього бізнесу; залучення інвестицій; розвиток інфраструктури; соціальний розвиток; екологічна стійкість; участь громадян у процесах прийняття рішень.

Таким чином, розвиток територіальних громад вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, інфраструктурні та екологічні аспекти [2]. Взаємодія між місцевою владою, бізнесом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами є ключовим фактором успішного економічного розвитку.

Комплексний аналіз соціально-економічного стану Леськівської сільської територіальної громади Черкаської області. Дав можливість основні тенденції розвитку [3]:

Так, станом на 25 жовтня 2024 року в громаді нараховується 7 919 осіб, з яких працездатним населенням є 4 307 осіб, що становить 54,39 % від загальної кількості мешканців. По населених пунктах співвідношення виглядає так: у селі Леськи – 3 802 особи, у селі Худяки – 2 451, у селі Думанці – 661, у селі Чубівка – 170, у селі Чорнявка – 835. Водночас за 2024 рік у громаді народилося 42 дитини (21 – у с. Леськи; 8 – у с. Худяки; 4 – у с. Чорнявка; 2 – у с. Думанці; 7 – у с. Чубівка). У той же час померло 257 осіб (136 – у с. Леськи; 70 – у с. Худяки; 36 – у с. Чорнявка; 15 – у с. Думанці; 15 – у с. Чубівка).

Ці дані свідчать про демографічну проблему: кількість смертей значно перевищує кількість народжень, що вказує на тенденцію природного скорочення населення. Крім того, наявний високий відсоток працездатного населення (понад половину) створює потенціал для економічної активності, але також ставить завдання щодо створення робочих місць і утримання трудових ресурсів від міграції.

Економіка громади має виразний аграрний характер. Основним напрямом діяльності є сільське господарство: вирощування зернових та овочевих культур, садівництво, тваринництво. У зв'язку з цим громада відчуває вплив сезонних коливань, залежність від погодних умов та ринкової кон'юнктури.

Утім, хоча конкретних чисел доходів громади за 2024 рік у доступних джерелах не вказано, регіональна статистика Черкаської області засвідчує позитивну динаміку: за 2024 рік бюджет області за доходами виконано на 103,5 %, приріст доходів загального фонду становив +20,4 % порівняно з попереднім роком. Ця тенденція дає підставу стверджувати, що громада також може отримувати покращення у фінансових показниках, хоча потребує покращеної звітності на місцевому рівні.

Натомість визначено проблему – низький рівень диверсифікації економіки та недостатня кількість переробних підприємств, що обмежує створення високоякісних робочих місць. Для стабільного економічного зростання необхідне залучення інвестицій, розвиток малого і середнього бізнесу, а також модернізація агропромислового комплексу.

У громаді функціонують заклади освіти, зокрема школи, дитячі садки, а також заклади культури і спорту. Медичне обслуговування здійснюється через амбулаторію загальної практики сімейної медицини та ФАПи. За даними стратегії розвитку, групи соціального захисту охоплюють 1 374 пенсіонери та 2238 особи, які отримують соціальні послуги.

Покращення у сфері соціальної інфраструктури спостерігаються, але все ще існують значні виклики: застаріле комунальне обладнання, потреба у ремонті шкіл і дошкільних закладів, недостатнє забезпечення культурних просторів. Важливо зазначити, що якість життя населення значною мірою залежить від створення додаткових сервісів, особливо в сільських населених пунктах громади. Територія громади має сприятливі природні умови – наявність лісових масивів, водних ресурсів (річка Дніпро), родючих ґрунтів. Це створює основу для розвитку аграрного виробництва та екотуризму. Проте існують екологічні проблеми: недостатньо діючих систем поводження з відходами, ризики деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів. У стратегії розвитку зазначено, що громада охоплена програмою озеленення та утилізації відходів, що є позитивним кроком.

Отже, аналіз показав, що Леськівська сільська територіальна громада має реальний потенціал для соціально-економічного розвитку: наявність працездатного населення, вигідне географічне положення, аграрна база, стрімка підготовка стратегії розвитку до 2027 року. Разом із цим виявлено серйозні проблеми: демографічне скорочення, залежність від сільського господарства, недостатня інфраструктурна база, обмежена економічна диверсифікація та екологічні ризики. Подальша діяльність громади має бути спрямована на реалізацію стратегічних заходів – підтримку малого бізнесу, модернізацію інфраструктури, активізацію екологічних програм та підвищення якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. МакМаллін К. Місцевий економічний розвиток – це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл. URL: http://pleddg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/

2. Пальчук В. Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. Україна: події, факти, коментарі. 2018. № 11. С. 38– 50.

3. Леськівська громада Черкаська область, Черкаський район URL: https://leskivska-gromada.gov.ua/

УДК: 338.436:004.67

КУРІННИЙ С.В., магістрант
СТАСЮК Д.О., магістрант
Науковий керівник – **ПОНЕДІЛЬЧУК Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ

У тезах розглянуто поняття діджиталізації аграрного бізнесу та її значення для управління фермерськими і агрохолдинговими підприємствами. Описано ключові цифрові технології (ERP- системи, IoT, GPS-навігація, Big Data

тощо) і їх прикладне застосування. Наведені приклади впровадження цифрових рішень в Україні та за кордоном (Нідерланди, Ізраїль, США), а також оцінено їхній вплив на продуктивність, ефективність і прозорість управління.

Ключові слова: цифровізація аграрного бізнесу, ERP-системи, IoT, GPS-технології, Big Data, ефективність виробництва, інновації в АПК, бар'єри і перспективи.

Цифровізація агропідприємства – це процес переходу від традиційних методів управління до використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій для оптимізації всіх бізнес-процесів. У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку аграрної продукції саме цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємств.

Впровадження ІТ-рішень дозволяє значно поліпшити планування і прогнозування (управління посівними площами, прогноз попиту тощо), а також зробити процеси управління прозорішими і зрозумілішими для інвесторів і партнерів.

Сучасні аграрні підприємства впроваджують різноманітні цифрові рішення, зокрема ERP-системи, IoT, GPS-навігацію, Big Data, аналітику, дрони та дистанційне зондування. ERP-системи інтегрують дані з полів, складів, техніки та бухгалтерії в єдину базу даних, що пришвидшує прийняття рішень. IoT-мережі дозволяють у реальному часі отримувати дані з датчиків про вологість ґрунту, стан техніки та кліматичні умови. GPS-навігація підвищує точність обробки полів, а аналітичні платформи Big Data забезпечують прогнозування врожайності та оптимізацію використання ресурсів. Використання дронів і супутникових знімків дозволяє проводити моніторинг посівів і виявляти проблемні ділянки [1].

В Україні 80% великих господарств уже застосовують GPS-автопілоти, 70% використовують датчики моніторингу пального, а 52% – технологію RTK для точного позиціювання техніки [2].

Великі компанії, як-от Kernel чи AgroGeneration, активно інтегрують системи ERP і FMIS для централізованого управління бізнесом.

На державному рівні діє стратегія WINWIN AgroTech до 2030 року [3], що передбачає впровадження IoT, автономних систем і цифрових платформ. Міжнародний досвід демонструє ще ширші можливості: у Нідерландах функціонують автоматизовані теплиці, в Ізраїлі – бездротові системи контролю поливу (Tevatronic), у США – точне землеробство з автопілотами John Deere.

Цифрові технології сприяють підвищенню ефективності управління, зниженню витрат і підвищенню рентабельності. Вони дозволяють оптимізувати витрати добрив і води, зменшити собівартість і забезпечити стабільний прибуток.

За оцінками експертів, впровадження цифрових рішень може збільшити прибутковість на 10–25% залежно від масштабу та специфіки господарства. Використання аналітики та прогнозування на основі великих даних допомагає знижувати виробничі ризики. Завдяки аналізу даних про погоду та кліматичні моделі аграрні господарства можуть планувати посівну кампанію та збирання врожаю з урахуванням можливих ризиків. Використання систем раннього оповіщення про спалахи хвороб дозволяє уникнути значних втрат врожаю. Оцінка економічного ефекту від впровадження цифрових технологій свідчить про їхню здатність значно підвищувати ефективність сільськогосподарського виробництва, оптимізуючи використання ресурсів та підвищуючи врожайність. Це дозволяє знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість та рентабельність аграрного бізнесу. Однак для досягнення максимального економічного ефекту необхідно враховувати особливості конкретного регіону та адаптувати цифрові рішення до специфіки місцевого агровиробництва [4].

Однак процес цифровізації супроводжується викликами: високі витрати на впровадження, нестача кадрів, ризики кібербезпеки та потреба адаптації персоналу до нових технологій.

Перспективи розвитку цифровізації агропідприємств залишаються надзвичайно високими. Державна підтримка, поширення цифрової освіти та міжнародні ініціативи сприяють швидкому впровадженню нових рішень. Автоматизація компенсує дефіцит робочої сили, зменшує кліматичні ризики й сприяє сталому розвитку аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. 2024.212 с.

2. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Концептуальні засади формування стратегічних напрямків розвитку аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. Бізнес- навігатор. 2024. Вип. 1 (74). С. 3–16.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія WINWIN AgroTech 2030. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna- strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini
4. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*, (68). (2024). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4897

УДК 336.17

МОТРИЧ Ю.В., магістрант
Науковий керівник – **ПОНЕДІЛЬЧУК Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розглянуто особливості фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств України в умовах нестабільності. Охарактеризовано основні джерела фінансування інновацій. На прикладі ТОВ СП «Нібулон» показано практичні підходи до інвестування в інноваційний розвиток.
Ключові слова: фінансування інновацій, аграрний сектор, економічна нестабільність, гранти, державна підтримка, інвестиції.

Сучасні українські аграрні підприємства функціонують у складних умовах воєнного стану, інфляційних коливань і скорочення зовнішніх інвестицій. Фінансування інноваційного розвитку стає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Метою дослідження є визначення джерел і особливостей фінансування інноваційного розвитку підприємства в умовах нестабільності. Об’єкт дослідження – аграрні підприємства, предмет – фінансові механізми інноваційного розвитку.

Фінансування інноваційного розвитку охоплюєсукупність ресурсів і механізмів, що спрямовані на впровадження нових технологій, модернізацію виробництва та підвищення ефективності управління. Основними джерелами фінансування є власні кошти (реінвестований прибуток, амортизаційні фонди) і залучені ресурси (банківські кредити, гранти, міжнародні інвестиційні програми) [2, с. 45]. В умовах економічної нестабільності зростає значення державних і міжнародних програм підтримки інновацій, таких як USAID, Horizon Europe, ЄБРР. З початку повномасштабної війни підприємства аграрного сектору стикаються зі скороченням інвестицій, зростанням вартості кредитних ресурсів і порушенням логістичних ланцюгів [3]. У таких умовах важливими стають грантові програми, державні компенсації та власні інвестиційні фонди. Розподіл джерел фінансування подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Структура джерел фінансування інноваційного розвитку підприємства**

Джерело фінансування	Частка, %
Власні кошти підприємства	35
Банківські кредити	20
Державні гранти та програми підтримки	25
Міжнародні донорські кошти	20

ТОВ СП «Нібулон» є одним із лідерів аграрного сектору України. Компанія інвестувала понад 2,3 млрд дол. США у розвиток інфраструктури, флоту та логістики [4]. У 2023–2025 роках підприємство запровадило проєкти цифровізації та дронового моніторингу. У співпраці з Safe Pro Group Inc. реалізовано ШІ□платформу для розмінування сільськогосподарських земель [6]. Приклад «Нібулону» демонструє, що поєднання власних ресурсів, кредитів ЄБРР і міжнародних

грантів є ефективним інструментом фінансування інновацій навіть за умов нестабільності.

Таким чином, фінансування інноваційного розвитку підприємств вимагає диверсифікації джерел та гнучкого управління фінансовими потоками. Оптимальне поєднання власних ресурсів і грантових програм підвищує економічну стійкість і сприяє модернізації галузі. Розвиток партнерств з міжнародними фінансовими інституціями є запорукою сталого інноваційного розвитку аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 8302:2015. Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
2. Кузьменко І. О. Фінансування інноваційного розвитку підприємства: теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури. 2022. 312 с.
3. Лисенко А. В. Інвестиції в інноваційну діяльність агропідприємств в умовах воєнного стану. *Аграрна економіка*. 2024. № 3. С. 45–52.
4. Nibulon Official Website. URL: https://www.nibulon.com
5. Donley A. Nibulon persevering through adversity. *World Grain*. 2024. 12 June. URL: https://www.world-grain.com/articles/20788-nibulon-persevering-through- adversity.
6. Safe Pro Group. AI-powered drones to help demine Ukrainian farmlands. 31 January 2025. URL: https://safeprogroup.com.
7. Latifundist.com. НІБУЛОН – лідер зернового експорту України.
8. URL: https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon.

УДК: 338.436:004.67

АНАЙМАНОВИЧ Д.В., магістрант
Науковий керівник – **РИБАК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Anaeman75@gmail.com

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОНОВА-Д»

У тезах здійснено теоретичне узагальнення поняття результативність діяльності підприємства. Зазначенні основні методики визначення. Та проведена оцінка результативності дільяності ТОВ «Автонова-Д».

Ключові слова. Оцінка, результативність, ефективність, методи, динаміка.

Продуктивна господарська діяльність підприємств в умовах ринкових відносин являє собою один з визначальних факторів економічного і соціального розвитку суспільства, збільшення обсягів валового продукту та національного доходу держави, підвищення добробуту населення тощо. Результати виробничо- збутової активності стають не тільки вагомим підґрунтям для визначення успішності функціонування і розвитку суб'єктів господарювання, але й виступають об'єктом прояву реальних інтересів економічних агентів, джерелом задоволення широкого кола індивідуальних і колективних людських потреб та запитів. Результативність діяльності являє собою також важливу характеристику правильності встановлення низки цілей і пріоритетів, виступає відбиттям раціональності вибору економічної моделі господарської поведінки, спрямованої на вирішення відповідних стратегічних і поточних завдань з найменшими витратами. Тому визначення результативності функціонування і розвитку підприємства є невід'ємною складовою механізму забезпечення сталості його конкурентних позицій в ринковому суперництві, важливим інструментом удосконалення системи планування і контролю виробничо-збутової діяльності.

Під час вивчення літератури з цього питання було виявлено, наразі існує широке коло методів оцінювання результативності діяльності підприємства. Так, зокрема у науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до такої оцінки. Зокрема, фінансово-економічний підхід ґрунтується на аналізі фінансової звітності підприємства, включаючи розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості [1; 2]. Економіко- математичні

методи дозволяють здійснювати факторний і кореляційно- регресійний аналіз для виявлення впливу окремих чинників на результати діяльності [3]. Значну увагу дослідники приділяють також системі збалансованих показників (Balanced Scorecard), запропонованій Р. Капланом і Д. Нортоном, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори для комплексної оцінки ефективності [4].

Сучасні вчені пропонують розширювати оцінювання результативності за рахунок інтегральних та стратегічних підходів. Так, на думку С. М. Пилипенко, при оцінюванні результатів діяльності підприємства слід розглядати економічну, організаційну, соціальну ефективність [5, с. 453, 6]. Метод економічної доданої вартості (EVA), запропонований компанією *Stern Stewart & Co.*, дозволяє визначити реальну ефективність капіталу, а бенчмаркінг – порівняти результати з найкращими практиками галузі [6; 7]. Отже, у сучасній теорії переважає тенденція до використання комплексних моделей, які поєднують кількісні та якісні показники для об'єктивної оцінки ефективності та стратегічної стійкості підприємства.

Неоднозначність природи походження результативності, складність змісту цього процесу та багатоаспектний характер оцінювання його підсумків закономірно обумовлює необхідність узагальнення критеріїв, за якими відбувається відбір позитивних і негативних ефектів, що у комплексі визначають підсумки функціонування та розвитку підприємства. Критеріями встановлення результативності при цьому слід вважати найбільш значущі характеристики (ознаки, властивості), відповідно до визначеного стану яких має здійснюватися оцінка отриманих наслідків функціонування та розвитку суб'єкту господарювання. Традиційно до складу основних критеріїв визначення результативності науковців пропонують відносити такі параметри: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «АвтоНова - Д» - українське підприємство, що займається продажем автозапчастин AfterMarket до автомобілів групи VAG з 2011 року. Основною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у якісних автомобільних деталях та забезпечення стабільного фінансового результату. Підприємство функціонує на конкурентному ринку, що вимагає постійного підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації витрат і вдосконалення системи управління збутом.

Для оцінки результативності розглянемо основні показники за 2022–2024 роки (табл 1-3).

Таблиця 1 – **Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації, тис. грн	75 000	88 000	104 500	+39,3
Собівартість реалізації, тис. грн	61 000	70 500	80 000	+31,1
Валовий прибуток, тис. грн	14 000	17 500	24 500	+75,0
Чистий прибуток, тис. грн	2 800	4 200	6 500	+132,1
Рентабельність продажів, %	3,7	4,8	6,2	+2,5 п.п.

Дані таблиці 2 свідчать про стабільне зростання фінансових результатів. Темп приросту доходу випереджає темп зростання витрат, що позитивно вплинуло на рентабельність продажів. Підприємство демонструє тенденцію до підвищення ефективності господарювання.

Таблиця 2 – **Аналіз ділової активності**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,8	2,0	2,3
Період обороту запасів, днів	65	60	52
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,2	4,6	5,1

Поліпшення оборотності активів і скорочення періоду обороту запасів свідчать про ефективніше використання ресурсів. Підприємство посилює контроль за дебіторською заборгованістю, що сприяє підвищенню ліквідності.

Оцінка рентабельності ТОВ «АвтоНова - Д» засвідчує: Рентабельність активів (ROA) – зросла з 3,2 % до 5,8 %. Рентабельність власного капіталу (ROE) – з 6,7 % до 10,9 %. Рентабельність продажів (ROS) – з 3,7 % до 6,2 %.

Збільшення рентабельності свідчить про ефективніше використання фінансових ресурсів та вдосконалення внутрішнього управління.

Отже, ТОВ «АвтоНова - Д» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та зростання ефективності використання ресурсів. Рентабельність і ліквідність покращуються, що свідчить про підвищення фінансової стійкості. Для продовження зростаючої траєкторії підприємству необхідно сфокусуватися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання активів та зниженні боргового навантаження. Розвиток кадрового потенціалу також є важливим аспектом для стабільного зростання та розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2009. 528 с.
2. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 662 с.
3. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі.; пер. з англ. ─ М .: Справа,1992. ─ 702 с.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23901
5. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. No 10. С. 452–456
6. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation* . 2023. (1 (99), 81-85.
7. Stewart G. B. The Quest For Value: the EVA Management Guide / G. B. Stewart. – New York: Harper Business, 1991. 738 p

УДК 657.1:658.152

ЛАТЮК Б.С., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
ntomilova1984@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ З УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В дослідженні представлено особливості обліково-аналітичного забезпечення управління власним капіталом підприємства. Визначено, що співвідношення між власними та позиковими фінансовими ресурсами впливає на незалежність і фінансову стійкість підприємств, а також сприяє отриманню прибутку і, зрештою, досягненню поставленої мети функціонування.

Ключові слова: власний капітал, обліково-аналітичне забезпечення, аналіз, облік, ефективність управлінських рішень.

Власний капітал є одним із ключових елементів фінансової стійкості підприємства, що забезпечує його автономність, інвестиційну привабливість та можливість самофінансування. Ефективне управління власним капіталом неможливе без належної організації обліково-аналітичної роботи, яка забезпечує керівництво своєчасною, повною та достовірною інформацією про стан і динаміку власного капіталу. Наукові засади формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління капіталом досліджували такі вчені, як Бутинець Ф. Ф., Кірейцев Г. Г., Голов С. Ф., Лозовицький В. Т., та інші, які наголошують, що облік і аналіз є основою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень [1, 2].

Метою доповіді є розкриття сутності організації обліково-аналітичної роботи щодо управління власним капіталом підприємства та визначення напрямів її удосконалення.

Обліково-аналітична робота з управління власним капіталом – це сукупність процедур зі збору, систематизації, обліку, аналізу та інтерпретації інформації про джерела формування і напрями використання власного капіталу підприємства. Її основними завданнями є:

- формування достовірних даних про склад і структуру власного капіталу;
- визначення тенденцій зміни його елементів;
- оцінка ефективності використання власних фінансових ресурсів;
- інформаційна підтримка управлінських рішень щодо капіталізації прибутку, дивідендної політики та фінансування розвитку підприємства.

Організація обліку власного капіталу повинна базуватися на вимогах Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (зокрема НП(С)БО 1, 5) або МСФЗ, що забезпечує порівнюваність та прозорість фінансової звітності.

Аналітична робота охоплює оцінку складу, структури, динаміки та ефективності використання власного капіталу. Ключові показники наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Основні показники аналітичної оцінки власного капіталу підприємства**

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Частка власного капіталу у загальній сумі активів
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	Здатність підприємства покривати активи стабільними джерелами фінансування
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середній власний капітал	Ефективність використання власного капіталу
Коефіцієнт капіталізації прибутку	Нерозподілений прибуток / Власний капітал	Частка прибутку, що спрямовується на розвиток підприємства

Джерело: [3].

Аналітичні дані використовуються для оцінки фінансової стійкості, визначення оптимальної структури джерел фінансування та прийняття рішень щодо політики управління капіталом [3].

Ефективна організація обліково-аналітичної роботи передбачає створення системи, що поєднує бухгалтерський облік, управлінський облік та фінансовий аналіз (табл. 2).

Таблиця 2 – **Структурні елементи системи обліково-аналітичного забезпечення управління власним капіталом**

Елемент системи	Зміст	Результат
Бухгалтерський облік	Відображення операцій з формування та використання капіталу	Формування фінансової звітності
Управлінський облік	Внутрішній облік за центрами відповідальності	Інформація для управлінських рішень
Фінансовий аналіз	Оцінка динаміки та ефективності використання капіталу	Визначення резервів підвищення ефективності
Контроль	Перевірка правильності облікових даних та їх відповідності стандартам	Забезпечення достовірності інформації

Джерело: [4].

Удосконалення організації обліково-аналітичної роботи передбачає автоматизацію облікових процесів, інтеграцію аналітичних модулів у програмне забезпечення (наприклад, BAS ERP, SAP, 1С:Підприємство), що підвищує оперативність і точність управлінських рішень [4].

Отже, організація обліково-аналітичної роботи є важливою складовою системи управління власним капіталом підприємства. Її ефективність визначає рівень обґрунтованості управлінських рішень, фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Для підвищення результативності управління доцільно:

- удосконалювати методику аналізу власного капіталу з використанням сучасних інформаційних технологій;
- забезпечити взаємозв'язок бухгалтерського, управлінського обліку й фінансового аналізу;
- формувати систему внутрішнього контролю за збереженням і ефективним використанням власного капіталу.

Отже, належна організація обліково-аналітичної роботи сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечує сталий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутинець, Ф. Ф. (2019). *Бухгалтерський фінансовий облік*. Житомир: Рута. 728 с.
2. Голов, С. Ф. (2020). *Управлінський облік*. Київ: Центр учбової літератури. 544 с.
3. Кірейцев, Г. Г. (2021). *Фінансовий аналіз: теорія, методологія, практика*. Київ: КНЕУ. 557 с.
4. Лозовицький, В. Т. (2022). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління капіталом підприємства. *Економічний простір*, 184, 45–53.

УДК 352.4

ПИЛИПЕНКО В.В., магістрант
ПОЛІЩУК М.С., магістрант
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
pulupenkoV@ukr.net

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАДАХ

Розглянуто сутність стратегічного планування в територіальних громадах як ключового інструменту ефективного управління місцевим розвитком. Визначено його роль у забезпеченні сталого соціально-економічного зростання, підвищенні спроможності громад та раціональному використанні ресурсів у контексті децентралізаційних реформ в Україні.

Ключові слова: стратегічне планування, територіальні громади, децентралізація, місцеве самоврядування.

Стратегічне планування в територіальних громадах є ключовим інструментом забезпечення ефективного публічного управління та сталого розвитку. У сучасних умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування громади отримують значні повноваження щодо формування власної стратегії розвитку, що потребує системного підходу до управління ресурсами та пріоритетами розвитку. Стратегічне планування дозволяє органам місцевого самоврядування визначати пріоритети розвитку громади, прогнозувати економічні, соціальні та інфраструктурні потреби, оптимально розподіляти фінансові та кадрові ресурси, а також забезпечувати прозорість і підзвітність управлінських рішень. Стратегічне планування розвитку територіальних громад трактується як:

- вибір цілей та орієнтирів, визначення стратегії розвитку, що забезпечують ефективність управління на рівні окремої громади [1, с. 163];
- діяльність у визначенні напрямів та шляхів досягнення бажаного стану об'єктів управління, реалізація, яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до особливостей зовнішнього середовищ [2, с. 60].

Особливості стратегічного планування в громадах полягають у децентралізованому підході, коли громади самостійно визначають пріоритетні напрямки розвитку з урахуванням місцевих потреб та потенціалу. Важливою є інклюзивність процесу, яка передбачає залучення мешканців, бізнесу та громадських організацій до обговорення стратегії, що підвищує легітимність управлінських рішень. Стратегія розвитку громади має комплексний характер, охоплюючи економічну, соціальну, культурну та екологічну сфери.

В Україні сформовано правове підґрунтя та впроваджено сучасні підходи до стратегічного планування: 1) загальнодержавний рівень; 2) регіональний рівень; 3) нормативно-правові акти, що формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування розробляють стратегії; 4) стратегії галузевого розвитку [3, с. 295].

Безперечно, стратегічне планування громади має відповідати меті державної політики в галузі регіонального розвитку та бути узгодженим із «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки» (затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 5.08.2020) [4].

Визначення стратегічних пріоритетів базується на ресурсному обґрунтуванні та пріоритетності завдань. Гнучкість і адаптивність стратегічних документів дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а орієнтація на результат забезпечує встановлення чітких цілей, показників ефективності та термінів реалізації проєктів.

Процес стратегічного планування є основою для визначення основних цінностей та ресурсів громади, загальних напрямків та конкретних цілей і стратегій, які допомагають громаді у прийнятті рішень [5].

Процес розробки стратегічного плану громади включає кілька ключових механізмів. По-перше, здійснюється аналіз поточного стану громади за допомогою SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, оцінки демографічних, економічних, соціальних та екологічних показників, а також виявлення ресурсного потенціалу та інфраструктурних обмежень. По-друге, визначаються стратегічні пріоритети розвитку громади, формуються ключові напрямки розвитку, визначаються конкретні стратегічні цілі з урахуванням ресурсних можливостей та потреб мешканців, здійснюється пріоритетизація завдань на основі аналізу ризиків та соціально-економічного впливу. По-третє, розробляються конкретні заходи та проєкти для реалізації стратегічних цілей, визначається бюджет, ресурси, виконавці та терміни реалізації. По-четверте, забезпечується моніторинг та оцінка ефективності шляхом встановлення ключових показників ефективності (KPI), регулярного аналізу виконання заходів та коригування стратегії у разі зміни зовнішніх умов. Крім того, використовуються сучасні інструменти стратегічного управління, такі як електронні платформи для управління проєктами та аналітики, GIS і просторовий аналіз для планування інфраструктурних об’єктів, публічні консультації та опитування для залучення громади, а також партнерство з бізнесом і громадськими організаціями для реалізації інноваційних ініціатив.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом розвитку територіальних громад та підвищення ефективності публічного управління. Процес розробки стратегії повинен бути комплексним та активне залучення мешканців, використання цифрових і інноваційних інструментів сприяє підвищенню ефективності і прозорості управлінських процесів. Для успішної реалізації стратегій громади необхідна інтеграція правових, фінансових та організаційних механізмів, а впровадження сучасних технологій дозволяє адаптувати стратегію до динамічних змін соціально-економічного середовища та забезпечує сталий розвиток громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проданик В.М., Шинкарьов А.М. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. № 3. С. 158–166. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13279/1/ProdanykShinkaruov.p df
2. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. "Публічне урядування". № 5 (25), 53–62. https://doi.org/10.32689/ 2617-2224-2020-5(25)-53-62.
3. Матвейчук Л.О., Марусей Т.В. Стратегічне управління в громадах – інструмент розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг. "Інвестиції: практика та досвід". № 17. 2025. С. 291-297 URL: https://lnk.ua/mNBrRBWNG
4. Горбата Л.П. Стратегічне планування в умовах забезпечення національної системи стійкості на рівні територіальних громад в Україні. "Держава та регіони". 2023. № 4 (82). С. 54-60 http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/9.pdf
5. Опанасюк Ю.А., Деміхов О.І. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. "Державне управління: удосконалення та розвиток". 2024. № 5. https://lnk.ua/zN2K2Kr47
6. Мосін А.В. Стратегічне планування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів. Наукові інновації та передові технології. 2025 № 4 (44). С. 293-307.

УДК 005.332.4:631.11

АНАРБАЄВ Є.С., магістрант
Науковий керівник – **РИБАК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

Інноваційна діяльність в сучасних умовах є одним із важливіших факторів забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Саме інновації стали ключовим ресурсом для формування довготривалих конкурентних переваг, оновлення бізнес-процесів і зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інновації, технологічні інновації, глобалізація, інвестиції.

В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки та нестабільності зовнішнього середовища питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої значущості. Технологічні інновації стають основним інструментом забезпечення сталого розвитку бізнесу, оскільки дозволяють не лише підвищити ефективність виробництва, а й створити нові конкурентні переваги.

Для українських підприємств ця проблема є особливо актуальною у зв'язку з необхідністю адаптації до викликів воєнного стану, обмеженого доступу до ресурсів і швидких змін ринкових умов. Впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, удосконаленню управлінських процесів та розширенню присутності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Крім того, технологічні інновації є ключовим чинником інтеграції України у світовий економічний простір, формування сучасної індустріальної політики та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в цілому. Саме тому дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі впровадження технологічних інновацій має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки воно дає змогу визначити ефективні механізми розвитку підприємств у сучасних умовах.

Конкурентоспроможність сьогодні називають основним джерелом стійкого економічного зростання. Її основою, у свою чергу, є інноваційна активність бізнесу. Проведення інноваційної діяльності, тобто виготовлення нової продукції та надання нових послуг, реалізація інноваційних процесів є однією з найважливіших умов, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку. Успіх все більшою мірою обумовлений оновленням технологій, освоєнням нових ринкових ніш і організаційними нововведеннями [1].

Основними напрямами підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційного розвитку є:

✓ Автоматизація та цифровізація виробничих процесів, а саме впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, систем управління ресурсами (ERP, CRM, SCM), роботизації та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси, підвищити точність і швидкість виконання операцій, мінімізувати людський фактор та зменшити витрати.

✓ Розвиток дослідницько-інноваційної діяльності, передбачає створення власних науково-дослідних підрозділів або співпраця з науковими установами забезпечує постійне вдосконалення технологій, розробку нових продуктів і технологічних рішень, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

✓ Удосконалення продукції та впровадження нових технологій виробництва, що обумовлюється застосуванням інноваційних матеріалів, методів обробки, енергозберігаючих технологій і екологічно безпечних процесів і дозволяє створювати конкурентні продукти з високою доданою вартістю.

✓ Інтеграція інновацій у систему управління підприємством здійснюється через використання цифрових платформ для планування, аналітики, прогнозування попиту й управління ризиками, що забезпечує гнучкість і адаптивність бізнесу до змін ринкового середовища.

✓ Формування інноваційної культури та розвиток кадрового потенціалу, здійснюється на основі підвищення кваліфікації працівників, стимулювання творчості та ініціативи, формування середовища, орієнтованого на постійне вдосконалення. Це створюють основу для сталого інноваційного розвитку.

✓ Використання можливостей цифрових технологій, включає розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу, Big Data, блокчейну, Інтернету речей (IoT) і хмарних технологій розширює ринки збуту, що підвищує якість обслуговування клієнтів і зміцнює взаємодію із партнерами.

Отже, у сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та швидких змін ринкового середовища впровадження технологічних інновацій виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Технологічні інновації сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та створенню нових можливостей для задоволення потреб споживачів. Таким чином, впровадження технологічних інновацій є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно забезпечує його адаптивність, гнучкість і здатність до довгострокового розвитку в умовах динамічних економічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грабовська, І.В. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №4. С. 12-17.
2. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку: колект. монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астрая, 2024. 217 с.
3. Кривов'язюк І. В. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Луц. нац. техн. ун-т. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2022. 342 с.

УДК 658.3:005.95/.96

СТЕПАНЕНКО Я.В., магістрант
Науковий керівник – **ШЕМІГОН О.І.,** канд. с.-г. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
yaronto61@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі розглянуто сучасні підходи до управління персоналом в умовах ринкової невизначеності та цифрової трансформації. Проаналізовано гнучкі форми праці, лідерські стилі, системи KPI, OKR, а також цифрові інструменти HRIS, LMS і ATS. Підкреслено стратегічне значення людського капіталу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: персонал підприємства, управління персоналом підприємства, трудовий колектив, цифрові технології у процесі управління персоналом, HRIS, LMS, ATS.

Сучасні ринкові перетворення та гостра ситуація невизначеності, що склалася в Україні, потребує постановки відповідних цілей, вирішення практичних завдань щодо ефективності управління трудовим колективом. Персонал підприємства є основним елементом продуктивних сил і найефективнішим джерелом розвитку не лише кожного суб'єкта господарювання, але й економіки будь-якої країни.

Саме тому питання ефективного формування та організації роботи персоналу підприємства потребує подальшого поглибленого теоретичного та практичного дослідження. Формування цієї потреби стало необхідним у сучасних умовах господарювання і зумовлено тими обставинами, що без ефективно сформованого трудового колективу неможливо здобути позитивний ефект від діяльності підприємства та забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції.

Поняття персоналу можна розглядати як сукупність працівників підприємства, що займаються виконанням трудових функцій на підприємстві в рамках конкретних виробничих, економічних, управлінських чи інших процесів [1]. Зазначимо, що це не просто «робоча сила», а активний ресурс, який безпосередньо формує ефективність функціонування підприємства.

У свою чергу визначимо, що управління персоналом – це система заходів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та збереження трудового потенціалу підприємства. Задля підвищення результатів діяльності підприємства, керівництву необхідно за допомогою соціально-психологічних, адміністративних та дисциплінарних методів впливати на персонал.

Сучасне підприємство не може досягти високих результатів без кваліфікованого, мотивованого та залученого персоналу. Саме людський капітал сьогодні розглядається як основний ресурс, що здатний забезпечити інноваційний розвиток, стабільне функціонування та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються на адміністративному контролі та авторитарному стилі керівництва, поступово втрачають свою ефективність. Їм на зміну приходять гнучкі, адаптивні системи, що базуються на цінностях партнерства, взаємної довіри, самореалізації працівників та управлінні на основі досягнення результатів.

Сучасні підходи до управління персоналом відзначаються гнучкістю, орієнтацією на особистість працівника, використанням цифрових технологій та аналітики.

Таблиця 1 – **Сучасні форми і методи управління персоналом**

Група методів/форм	Характеристика
Гнучкі форми організації праці	Віддалена робота – дозволяє працівникам працювати поза офісом, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям. Гнучкий графік – індивідуальний режим праці підвищує мотивацію та продуктивність. Проєктні команди – формування тимчасових колективів для вирішення конкретних завдань.
Методи лідерського управління	Трансформаційне лідерство – спрямоване на створення візії, натхнення, розвиток підлеглих. Сервісне лідерство – орієнтоване на підтримку працівників, сприяння самореалізації.
Управління на основі KPI та OKR	KPI (ключові показники ефективності) допомагають вимірювати результативність роботи. OKR (цілі та ключові результати) забезпечують прозорість цілей і прогресу досягнень.
HR-аналітика	Збір, аналіз та використання даних про персонал для прийняття рішень: оцінка ризику звільнення, ефективність рекрутингу, прогнозування потреби в кадрах.
Talent Management	Виявлення, розвиток та утримання талановитих працівників. Індивідуальні траєкторії розвитку, наставництво, коучинг.

Джерело: побудовано автором на основі [2-4].

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій і посилення конкуренції на ринку медичних послуг, де висока кваліфікація, швидкість реакції та злагодженість роботи персоналу мають вирішальне значення, впровадження цифрових інструментів в управління персоналом є стратегічно важливим кроком.

Цифровізація дозволяє: автоматизувати кадровий облік із урахуванням специфіки підприємства та сертифікацій; підвищити швидкість підбору та адаптації персоналу; організувати системне навчання, підвищення кваліфікації та атестацію персоналу онлайн; забезпечити оперативний зворотний зв’язок для підвищення мотивації і зниження плинності кадрів; контролювати дотримання графіків робіт, відпусток та режиму праці [2].

Прикладами таких цифрових рішень можуть бути впровадження автоматизованої системи управління персоналом HRIS (Human Resource Information System), систем онлайн-навчання і розвитку персоналу LMS (Learning Management System), автоматизація процесів рекрутингу за допомогою ATS (Applicant Tracking System).

Ключові функції HRIS полягають у наступному: управління кадровим обліком із урахуванням специфіки підприємства, формування і контроль графіків роботи, відстеження історії професійного розвитку, звітність і аналітика [3].

Основними функціями LMS-систем є [4]:

- проведення обов'язкових курсів (в режимі онлайн або офлайн); відстеження прогресу персоналу: автоматичний облік проходження
- навчання; проведення тестування та фінальних атестацій; формування електронних сертифікатів; ведення звітності про підвищення кваліфікації, що необхідно для акредитації закладу.
- інтеграція з кадровою політикою: автоматичне оновлення даних у особових справах працівників; збереження інформації про навчання для внутрішнього та зовнішнього аудиту; контроль за дотриманням нормативів проходження обов'язкового навчання, що зменшує ризики юридичної відповідальності.

Функціональні можливості ATS-систем на підприємстві включають[2]:

- швидка обробка великої кількості резюме – система автоматично відбирає кандидатів за ключовими фаховими критеріями, враховуючи спеціалізацію, досвід, наявність сертифікатів, володіння іноземними мовами; формування резерву кадрів ;
- автоматизація комунікацій – надсилання листів-запрошень, повідомлень про результати відбору, формування інтерв'ю-графіків;
- онлайн-співбесіди та тестування;
- аналітика та звітність – аналіз ефективності джерел залучення персоналу, оцінка середнього терміну закриття вакансій, причини відмов.

Отже, сучасні форми і методи управління персоналом демонструють багатовекторність підходів до роботи з кадрами, де акцент робиться на гнучкість, діджиталізацію, розвиток лідерства та індивідуалізацію управлінських рішень. Трансформація форм управління пов'язана із загальною зміною ціннісних орієнтацій у суспільстві: від ієрархічності до горизонтальної взаємодії, від жорсткого регламентування – до самоуправління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Бей Г. В. Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
3. Бреус А. А., Лобза А. В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 304–307.
4. Кубіцький С., Урсакій Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. I (93). С. 64– 75.

УДК 504.38.008.1:32(477)

ГУЛЕВАТА О.Р., магістрантка
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Досліджено роль цифровізації у вдосконаленні системи управління публічними фінансами на місцевому рівні в Україні. Розглянуто ключові інструменти електронного фінансового менеджменту, їх вплив на прозорість, ефективність та підзвітність органів місцевого самоврядування. Запропоновано напрями подальшої цифрової трансформації у сфері фінансового управління територіальних громад для підвищення довіри громадян і результативності бюджетних процесів.

Ключові слова: публічне управління, публічні фінанси, "Є-Data" **,**"Open Budget" територіальні громади, органи місцевого самоврядування, цифровізація.

Розвиток цифрових технологій істотно змінює підходи до публічного управління, зокрема у сфері бюджетної політики та фінансів. На місцевому рівні цифрові інструменти стають важливим засобом забезпечення прозорості, ефективності та громадської участі в управлінні фінансовими ресурсами.

Україна, в умовах децентралізації та євроінтеграційного курсу, активно впроваджує цифрові рішення у сфері публічних фінансів, що дозволяють громадам самостійніше планувати, розподіляти та контролювати бюджетні кошти. Це сприяє не лише підвищенню результативності управління, але й формуванню нової фінансової культури на місцях.

До сучасних цифрових інструментів, які застосовуються на місцевому рівні, належать [1]:

- система "Є-Data" – державний портал відкритих даних про використання публічних коштів, який забезпечує громадський контроль за бюджетними витратами;
- платформа "Open Budget" – інструмент візуалізації бюджетної інформації, що дозволяє громадам аналізувати власні доходи та видатки;
- система електронних закупівель "ProZorro" – приклад успішної інтеграції цифрових технологій, яка сприяє зменшенню корупційних ризиків і підвищує економію бюджетних коштів;
- єдина система місцевих фінансів "E-local finance", розроблена для автоматизації планування, виконання та моніторингу місцевих бюджетів;
- інструменти електронної демократії – "Бюджет участі", онлайн-консультації, цифрові платформи для обговорення фінансових рішень.

Використання таких інструментів дозволяє громадам оперативно приймати фінансові рішення, контролювати витрати та залучати громадян до обговорення пріоритетів розвитку.

Попри очевидні переваги цифровізації, розвиток електронних фінансових інструментів стикається з низкою проблем [2]:

1. Недостатня цифрова компетентність кадрів у місцевих органах влади.
2. Нерівномірність технічного забезпечення у громадах, особливо сільських.
3. Кібербезпека та захист даних, які потребують належного нормативно-правового врегулювання.
4. Фрагментарність інформаційних систем, що ускладнює інтеграцію між різними платформами.
5. Обмежене фінансування проєктів цифрової трансформації у місцевих бюджетах.

Ці виклики зумовлюють потребу у формуванні єдиної державної стратегії цифрового управління публічними фінансами, орієнтованої на місцевий рівень.

Для забезпечення ефективного функціонування цифрової системи управління фінансами на місцях необхідно реалізувати такі кроки:

- підвищення цифрової грамотності службовців та фінансистів громад шляхом навчання та сертифікації;
- інтеграція локальних і державних інформаційних систем у єдину платформу моніторингу бюджетних процесів;
- розвиток відкритих даних і залучення громадськості до аналізу бюджетів;
- використання штучного інтелекту та аналітичних модулів для прогнозування надходжень і видатків;
- посилення кіберзахисту фінансових даних і створення регіональних центрів кібербезпеки.

Цифровізація у сфері публічних фінансів має стати не лише технологічним, а й ціннісним процесом, що сприятиме розвитку культури прозорості, відповідальності та партнерства між владою й громадою.

Розвиток цифрових інструментів управління публічними фінансами є стратегічним напрямом зміцнення фінансової автономії територіальних громад. Використання сучасних технологій забезпечує відкритість бюджетних процесів, підвищує довіру населення до органів влади та оптимізує розподіл ресурсів.

Ефективна цифрова трансформація місцевого фінансового управління можлива лише за умови комплексного підходу – поєднання технологічних інновацій, підготовки кадрів та розвитку нормативно-правового забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Парубець О. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. Вип. (4 (36), 225-237. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237.

2. Криниця С.О. Цифрові дивіденди діджиталізації системи управління публічними фінансами. Причорноморські економічні студії. Випуск 88. 2024. https://bses.in.ua/journals/2024/88_2024/10.pdf.

УДК 614.2:351.77(477)"2022/2025"

ОСІПЧУК С.Б., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Розглянуто сучасний стан системи охорони здоров'я на деокупованих територіях України в умовах воєнного та післявоєнного відновлення. Проаналізовано ключові проблеми, зокрема кадровий дефіцит, руйнування медичної інфраструктури, нестачу фінансування та психологічні наслідки війни. Визначено напрями державної політики, спрямовані на реабілітацію галузі, забезпечення рівного доступу до медичних послуг і формування стійкої системи громадського здоров'я.

Ключові слова: державна політика, деокуповані території, охорона здоров'я, медичні послуги, громада, безпека.

Повномасштабна війна Російської Федерації проти України спричинила глибоку гуманітарну кризу, значно вплинувши на функціонування системи охорони здоров'я, особливо на територіях, що перебували під окупацією. Після звільнення таких територій держава стикається з подвійним викликом – необхідністю відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпеченням сталого надання медичних послуг у складних соціально-економічних умовах.

Нині на деокупованих територіях України зберігається обмежений доступ до медичної допомоги, зокрема первинної ланки, екстреної медицини, психосоціальної підтримки населення, а також бракує кадрів і сучасного обладнання.

За даними Міністерства охорони здоров'я України, станом на 1 серпня 2025 року підтверджено пошкодження або повне руйнування на деокупуваних територіях 2419 об'єктів у складі 794 закладів охорони здоров'я. З них 2 108 об'єктів зазнали часткових пошкоджень, ще 311 – зруйновані повністю [1]. Таким чином можна виділити такі основні особливості поточного стану в медичній сфері деокупованих територій [2]:

- Дефіцит медичного персоналу: значна кількість лікарів і середнього медперсоналу евакуювалася, а повернення кадрів у прифронтові райони ускладнене через безпекові ризики.
- Порушення логістики та постачання медикаментів і обладнання.
- Недостатнє фінансування місцевих закладів охорони здоров'я, попри державні та міжнародні програми підтримки.
- Проблеми з електропостачанням, водою та опаленням, що унеможливлюють повноцінну роботу лікарень.
- Психологічна травматизація населення і збільшення кількості пацієнтів, які потребують реабілітаційних та психотерапевтичних послуг.

Водночас слід відзначити позитивні тенденції – розгортання мобільних медичних бригад, участь волонтерських і міжнародних гуманітарних організацій (WHO, UNICEF, USAID, Червоний Хрест), створення телемедичних сервісів, які частково компенсують дефіцит кадрів і послуг.

Попри наявність зазначених позитивних зрушень, ситуація в галузі залишається складною та нестабільною. Впроваджені ініціативи мають переважно короткостроковий характер і не здатні повною мірою замінити системне функціонування медичних установ. Відновлення галузі охорони здоров'я на деокупованих територіях вимагає комплексного підходу, оскільки низка глибоких структурних проблем продовжує перешкоджати ефективній роботі медичної системи. Саме тому

доцільно окреслити основні проблеми, що визначають сучасний стан функціонування охорони здоров'я в цих регіонах, зокрема:

1. Інфраструктурна руйнація. Більшість медичних закладів потребує капітального ремонту або повного відновлення. У багатьох громадах відсутні лабораторії, стаціонари та пункти екстреної допомоги.

2. Кадровий дефіцит. Лише 60-70% медичних працівників повернулися до своїх робочих місць після деокупації.

3. Організаційні бар'єри. Недостатня координація між центральними органами влади, військовими адміністраціями та місцевими органами самоврядування у сфері управління медичними ресурсами.

4. Соціально-психологічні наслідки війни. Зростання кількості посттравматичних стресових розладів серед цивільного населення, ветеранів та медичних працівників.

5. Низький рівень цифровізації та комунікацій. Частина медичних закладів втратила доступ до електронної системи eHealth, що ускладнює реєстрацію пацієнтів і облік послуг.

Враховуючи вище викладене, вважаємо, що для відновлення та реформування системи охорони здоров'я для її стабілізації та розвитку на деокупованих територіях необхідне комплексне впровадження таких заходів [3]:

- Розроблення цільових державних і регіональних програм відбудови медичних закладів з урахуванням потреб кожної громади.
- Залучення міжнародної технічної допомоги для постачання обладнання, медикаментів і навчання персоналу.
- Мотиваційні програми для медичних кадрів – пільгове житло, надбавки, програми безпеки.
- Інтеграція системи психічного здоров'я у первинну ланку медичної допомоги.
- Відновлення цифрової інфраструктури, підключення до eHealth та впровадження телемедицини.
- Посилення співпраці з громадським сектором і волонтерами у питаннях профілактики захворювань і медичної освіти населення.

Система охорони здоров'я на деокупованих територіях України перебуває у стані глибокої трансформації. Вона потребує не лише фізичного відновлення, а й інституційного перезавантаження, орієнтованого на децентралізоване управління, кадрову стійкість та розвиток громадського здоров'я.

Подолання наслідків окупації можливе лише за умови системної державної політики, міжнародної підтримки та участі місцевих громад у відбудові медичної інфраструктури, що забезпечить сталий розвиток і безперервний доступ населення до якісної медичної допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Понад 2400 об'єктів медичної інфраструктури пошкоджені або зруйновані внаслідок повномасштабної війни. URL:https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-2400-obiektiv-medychnoi-infrastruktury-poshkodzheni-abo-zruinovani-vnaslidok-povnomasshtabnoi-viiny.

2. Мануілова К. В., Попов М. П., Сівак В. М. Управління системою охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни: виклики та адаптивні рішення. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 216–228. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-16.

3. Турчин К. Ю. Публічна політика у сфері надання медичних послуг населенню. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 39. С. 132–135. DOI https://doi.org/10.32782/ pma2663-5240-2024.39.24.

ЗМІСТ

Байрамов Е.К., Батажок С.Г. Проблеми аграрної економічної політики щодо стимулювання органічного виробництва....3

Юзвенко П.І., Юхименко П.І. Нетрадиційне сільськогосподарське землекористування в умовах зеленої економіки....5

Арсібеков А.Ю., Юхименко П.І. Основні чинники впливу на ефективність інноваційної діяльності агропідприємства....7

Лизогуб С.О., Юхименко П.І. Мале фермерське господарство в новому бізнес-середовищі: переваги та недоліки....10

Черкас В.А., Юхименко П.І. Економічні ризики впровадження інновацій на агропідприємстві....12

Корбут А.С., Юхименко П.І. Ефективність використання земельних ресурсів ПрАТ «МХП»....14

Однорог М.А., Побережній А.М. Сучасна економічна політика України: інтеграція до європейського ринку та розвиток аграрної економіки....16

Яценко Р.М., Рибак Н.О. Ефективність використання основних засобів на підприємствах аграрного сектору та напрями її підвищення....17

Тищенко Т.Р., Биба В.А. Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності підприємств....19

Цвинтарний А.М., Биба В.А. Управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства....21

Ширма В.О., Биба В.А. Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства....22

Рябокінь О.О., Биба В.А. Формування та функціонування сучасної системи стратегічного менеджменту на підприємствах....24

Гутник А.Ю., Биба В.А. Метод bullet journal як інструмент тайм-менеджменту для студентів....26

Сідько О.О., Биба В.А. Сучасні форми і методи управління персоналом підприємств та організацій....27

Литвин А.О., Биба В.А. Використання інноваційних методів та цифрових технологій в управлінні персоналом....29

Шайда О.О., Биба В.А. Роль сучасних інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління підприємством....31

Микитюк Е.В., Биба В.А. Метод «Стоп-катехизм» як інструмент подолання стресу в кризових ситуаціях....32

Барилюк В.П., Утеченко Д.М. Формування системи стратегічного маркетингового управління підприємством....33

Івашкевич В.О., Утеченко Д.М. Управління збутовою діяльністю підприємства....35

Краснов О.А., Утеченко Д.М. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства....36

Левіщенко О.В., Утеченко Д.М. Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах гірничодобувної промисловості....37

Ізюменко І.В., Гринчук Ю.С. Підвищення якості як фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства....39

Коломієць В.С., Гринчук Ю.С. Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій: напрями та перспективи....41

Кривенда Д.В., Гринчук Ю.С. Управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства....42

Петренко В.Д., Гринчук Ю.С. Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства....43

Степаненко Д.К., Гринчук Ю.С. Реалізація ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища....45

Давиденко А.С., Коваль Н.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства.....46
Штарьов М.О., Коваль Н.В. Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах молокопереробної галузі.....48
Калугін Р.С., Коваль Н.В. Особливості формування згуртованого трудового колективу.....50
Пелих І.С., Коваль Н.В. Антикризове управління підприємством в умовах війни.....54
Хахула Б.В., Єрмоленко Є.А., Дуб Т.П. Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності.....57
Хахула Л.П., Пронін Р.Д., Богдан О.О. Особливості управління кадровою політикою підприємства.....59
Хахула Б.В., Риженко Б.В. Формування та функціонування механізму забезпечення розвитку управління персоналу на підприємстві.....61
Хахула Л.П., Махтієнко О.М., Кулініч А.Р. Управління інноваційною активністю на підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища.....63
Отич Н.О., Панасюк В.І. Концептуальні засади формування сучасної ветеранської політики України.....65
Кучер В.В., Панасюк В.І. Впровадження європейських стандартів у сферу публічної служби України.....67
Соколюк Л.А., Богдан С.С., Панасюк В.І. Особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах воєнного стану.....69
Боковецький М.В., Масюк Є.Р., Панасюк В.І. Публічне управління захистом прав дітей в умовах воєнного стану.....71
Возний В.Ю., Коломієць О.А., Панасюк В.І. Державна політика забезпечення національної безпеки України в умовах посиленої міграції.....73
Магденко А.А., Лінчевський В.Г., Панасюк В.І. Формування публічної політики у сфері штучного інтелекту: вітчизняний та зарубіжний досвід.....75
Ткаченко А.В., Панасюк В.І. Сучасні виклики та перспективи розвитку соціально-гуманітарної політики в Україні.....77
Дащенко К.С., Арбузова Т.В. Антикорупційні інновації: використання штучного інтелекту для виявлення зловживань.....80
Єфімович О.Ю., Арбузова Т.В. Використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності публічного управління.....82
Пересунько Є.М., Поліщук С.П. Управління міграційними процесами в Україні в умовах післявоєнного відновлення.....84
Духновська О.А., Поліщук С.П. Аналітичний підхід до управління публічними закупівлями в сфері охорони здоров'я.....86
Бондарець О.М., Білан Д.В., Поліщук С.П. Міжнародне муніципальне співробітництво як інструмент підвищення ефективності публічного управління.....87
Яровий Р.В., Білик О.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід удосконалення організаційних структур органів місцевого самоврядування.....89
Парнивода С.В., Томілова-Яремчук Н.О. Напрями вдосконалення системи облікової звітності з урахуванням вимог МСФЗ та цифровізації.....90
Рогаченко М.І., Томілова-Яремчук Н.О. Оцінка механізмів оподаткування заробітної плати та обов'язкових соціальних внесків.....92
Собецький Р.О., Томілова-Яремчук Н.О. Оптимізація управління оборотними засобами підприємства на засадах фінансового інжинірингу.....93
Стасюк О.О., Томілова-Яремчук Н.О. Використання сучасних цифрових технологій у системі обліку основних фондів.....94
Ярмоленко М.А., Томілова-Яремчук Н.О. Впровадження сучасних інструментів аналізу та прогнозування руху грошових коштів.....95

Бучок О.С., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу формування чистого прибутку підприємства.....97
Гандзій А.І., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу формування власного капіталу підприємства.....99
Колісник В.С., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу виробничих запасів та ефективності їх використання на підприємствах.....100
Романюк В.О., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу формування основних засобів на підприємстві.....102
Шурбенко Ю.Ю., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту, аналізу наявності та руху основних засобів на підприємствах.....104
Падалка Н.М., Свиноус І.В. Організація і шляхи вдосконалення обліку та аудиту амортизації необоротних активів та аналізу їх технічного стану на підприємствах.....105
Поліщук О.В., Свиноус І.В. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу бан-ківських кредитів і позикових коштів на підприємстві.....107
Кучер Т.Р., Панчук Т.В. Аналіз точки беззбитковості при вирощуванні картоплі за різними технологіями.....108
Бобіренко К.О., Василенко О.І. Цифрова трансформація як механізм підвищення інноваційної зрілості бізнес-моделі.....110
Сердюк О.О., Василенко О.І. Шляхи удосконалення збутової діяльності з урахуванням сучасних тенденцій ринку.....111
Сагдєєва Ю.А., Задорожна Р.П. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Мілк Груп».....112
Помаз В.М., Шевченко А.О. Оптимізація комерційної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів маркетингу та логістики.....114
Романов Д.Я., Артімонова І.В. Напрями підвищення ефективності використання фінансових ресурсів комерційного банку в умовах цифровізації економіки.....116
Ковальчук Б.С., Артімонова І.В. Фінансово-кредитна система України в умовах глобальних викликів.....118
Муравйов С.А., Герасименко І.О. Зміст та структура доходів банківської установи.....120
Сич О.П., Драган О.О. Теоретичні основи сутності оборотних активів торговельного підприємства.....121
Кузьмінський А.В., Непочатенко А.В. Формування стратегії розвитку підприємства.....123
Горбишева Д.С., Непочатенко А.В. Управління асортиментною політикою підприємства.....125
Zaporozhets V., Novikova V. Cybersecurity in the digital economy as risk management for enterprises.....128
Valiev N., Novikova V. Integration of the toggl tracking system as a tool for enhancing project management efficiency.....130
Гончаренко М.О., Вихор М.В. Інновації як основа розвитку аграрних підприємств.....131
Литвин О.І., Вихор М.В. Інформаційні системи як ефективний інструмент управління підприємством.....133
Пронських І.С., Вихор М.В. Контролінг у системі менеджменту підприємств.....135
Тригуб К.А., Вихор М.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням.....137
Лютий Є.А., Сокольська Т.В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління соціо-культурною сферою на місцевому рівні.....138
Бігарі Д.О., Сокольська Т.В. Взаємодія поліції з громадськістю: Community policing як основа довіри до державного правоохоронного органу.....140
Косічкіна А.Д., Сокольська Т.В. Електронна демократія як засіб активного залучення громадян у прийняття політичних рішень.....141
Грузинська Є.О., Сокольська Т.В. Державна політика подолання дефіциту медичних кадрів в Україні.....143

Засуха Р.В., Сокольська Т.В. Виклики та можливості впровадження принципів європейського зеленого курсу у системі публічного управління на місцевому рівні в Україні.....144
Тропотяга К.Ю., Сокольська Т.В. Професійна компетентність і лідерський потенціал працівників ЦНАП.....146
Свердлик А.К., Сокольська Т.В. Публічне лідерство як драйвер розвитку громад у системі децентралізованого управління.....148
Осадчий Г.А., Шемігон О.І. До ціноутворення за ринкових умов…….....149
Петренко С.В., Кепко В.М. Удосконалення системи управління ефективністю виробництва молока на підприємстві.....151
Весела М.О., Кепко В.М. Удосконалення виробництва яловичини на інноваційній основі.....153
Чех Ю.В., Кепко В.М. Економічне обгрунтування напрямів вдосконалення виробничої діяльності на підприємстві.....155
Белтадзе Т.Т. Кепко В.М. Вплив інноваційних технологій на економічну ефективність виробництва овочів закритого грунту.....156
Ліщинський С.І., Паска І.М. Аналіз тенденцій та проблем розвитку леськівської громади Черкаської області……158
Курінний С.В., **Стасюк Д.О., Понедільчук Т.В.** Вплив цифрових технологій на управління агропідприємством оцінка результативності діяльності ТОВ «АвтоНова-Д»……160
Мотрич Ю.В., Понедільчук Т.В. Фінансування інноваційного розвитку підприємства в умовах нестабільності……...…162
Анайманович Д.В., Рибак Н.О. Оцінка результативності діяльності ТОВ «АвтоНова-Д»…….163
Латюк Б.С., Томілова-Яремчук Н.О. Організація обліково-аналітичної роботи з управління власним капіталом на підприємстві.....165
Пилипенко В.В., Поліщук М.С., Поліщук С.П. Сутність стратегічного планування в об'єднаних громадах.....167
Анарбаєв Є.С., Рибак Н.О. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження технологічних інновацій.....169
Степаненко Я.В., Шемігон О.І. Удосконалення форм і методів управління персоналом підприємств.....170
Гулевата О.Р., Сокольська Т.В. Розвиток цифрових інструментів управління публічними фінансами на місцевому рівні.....172
Осіпчук С.Б., Сокольська Т.В. Стан та проблеми функціонування системи охорони здоров'я на деокупованих територіях України.....174