Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Аграрний університет (UR) (м. Краків, Польща)
Варшавський університет природничих наук (SGGW) (Польща)
Університет прикладних наук в Тарнові (Польща)
Університет торгівлі і послуг в Познані (Польща)
Університет Південної Богемії в Чеських Будейовіцах (Чеська республіка)
Університет Данубіус (Словацька Республіка)
Політехнічний університет Картахени (Іспанія)
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
Миколаївський національний аграрний університет
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»
Хмельницький національний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

ЗБІРНИК ТЕЗ

X Міжнародної науково-практичної конференції

науковців та здобувачів вищої освіти

15 травня 2025 року

м. Кам’янець-Подільський

УДК 330:338.439.5:336(063)
А45

Рекомендовано до опублікування Вченою Радою Закладу вищої освіти
«Подільський державний університет»
(протокол № 6 від 29 травня 2025 р.)

РЕЦЕНЗЕНТИ

Ірина КРАВЧУК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Алла ІВАНОВСЬКА, д-р юрид. наук, професор, в.о. ректора ЗВО «ПДУ».

Ірина ЯСІНЕЦЬКА, д-р екон. наук, професор, академік академії наук вищої освіти України, проректор з навчальної, науково-інноваційної та міжнародної діяльності ЗВО «ПДУ».

Paulina KOLISNICHENKO, dr.n.e., prorektor ds. współpracy międzynarodowej WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Poznań, Polska).

Лариса ЗАГНІТКО, канд. екон. наук., доцент, завідувач науково-дослідної частини ЗВО «ПДУ»

Микола МІСЮК, д-р екон. наук, професор, заслужений економіст України, директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «ПДУ».

Алла ЧИКУРКОВА, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Оксана БЯЛКОВСЬКА, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Віталій ВОЛОЩУК, д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Лариса ЧОРНОБАЙ, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Юлія КУЛІЙ-ДЕМ'ЯНЮК, канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Юрій БІЛЯНСЬКИЙ, канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ЗВО «ПДУ».

Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. 556 с. (Проведення конференції зареєстровано в ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»: Посвідчення №663 від 02.12.2024)

До збірника увійшли матеріали учасників X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти (15 травня 2025 р.).

Матеріали конференції висвітлюють авторські наукові підходи до розв'язання нагальних питань управління соціально-економічними процесами в умовах війни та в поствоєнний період; трансформації системи менеджменту в контексті реагування на виклики сьогодення; висвітлені особливості сучасної парадигми стратегічного, кадрового, інноваційного, фінансового та страхового менеджменту; галузеві та регіональні аспекти менеджменту; управління проектами та програмами розвитку соціально-економічних систем в умовах євроінтеграційних процесів; запропоновані результати наукових досліджень авторів у сферах публічного управління та публічної служби; державної політики та врядування; публічного та ділового адміністрування; розкриті проблеми маркетингу і логістики в умовах глобалізації; використання сучасних інформаційних технологій в управлінні; передумови цифрового розвитку та електронної демократії; проблемні питання правового, документаційного та обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень; компетентнісний підхід у формуванні майбутніх фахівців та докторів філософії, педагогічні технології і практики.

Для науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів закладів вищої освіти.

УДК 330:338.439.5:336(063)

За зміст публікацій, достовірність інформації, цитат, покликань на літературні джерела відповідальність несуть автори.

©Колектив авторів, 2025
© Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025

Ірина ЯСІНЕЦЬКА,
доктор економічних наук, професор,
академік академії наук вищої освіти України,
проректор з навчальної, науково-інноваційної та
міжнародної діяльності ЗВО "ПДУ",
м. Кам'янець-Подільський

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Національний аграрний сектор в умовах війни є одним з ключових секторів національної економіки, навколо якого може бути забезпечено стійкість економічної системи країни. Попри значні втрати, вчинені агресором, він має достатній потенціал для забезпечення продовольчої безпеки країни та постачання продукції на зовнішні ринки. Для зміцнення економічного підґрунтя сільського розвитку потрібне, насамперед, удосконалення організаційної і виробничої структури сільського господарства для забезпечення економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання. Це потребує інституційної й фінансової підтримки малих та дрібних виробників сільськогосподарської продукції, насамперед сімейних фермерських господарств, а також розвитку тваринницьких галузей, вирощування трудомістких сільськогосподарських культур, упровадження інноваційних технологій та виробництв з глибоким ступенем переробки агропродукції. Національна аграрна політика має враховувати інтереси всіх суб'єктів господарювання, залучених до виробництва й експорту продовольства, а також іноземних партнерів та міжнародних організацій, які працюють у сфері відвернення ризиків голоду. Доцільно підтримувати суб'єкти господарювання, які намагаються самостійно виробляти й експортувати сільськогосподарську продукцію, яку раніше Україна не експортувала, проте попит на яку є у світі. Водночас прийняттю державних рішень має передувати публічний діалог, спрямований на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін. Попри відносну адаптацію аграрного сектора України до

функціонування в умовах війни, ключовими викликами та обмеженнями у 2025 р. будуть такі. Поглиблення проблеми дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві, утрата частини земельних ресурсів та погіршення їхнього якісного стану й руйнування виробничого потенціалу залишатимуться ключовими проблемами аграрного сектора України в поточному році, охоплюючи сфери виробництва, переробки та логістики. Крім цього, зростатимуть витрати. Додатковий тиск на аграрний сектор створюватимуть девальвація гривні, що підвищить вартість імпортних ресурсів, а також дефіцит робочої сили, який змусить підприємства піднімати заробітні плати для утримання кваліфікованих працівників. З огляду на це, основними завданнями державної аграрної політики у 2025 р. повинні бути забезпечення стійкості сільськогосподарських виробників, поліпшення їхнього фінансового стану, створення спроможності функціонування в умовах кліматичних змін та адаптації до аграрної політики ЄС. При цьому така політика має бути зваженою, адаптивною до змін на глобальних ринках, усі інституціональні зміни повинні узгоджуватися з експертним середовищем і враховувати інтереси виробників продукції та споживачів.

Аграрний сектор є критично важливим для економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку та значну частку експорту. Попри високу стійкість та адаптацію до умов війни, галузь і далі стикається з внутрішніми й зовнішніми викликами, що вимагають зважених рішень та ефективної державної підтримки. У 2025 р. перед агропромисловим комплексом постануть нові ризики, пов’язані як з безпековими, так і економічними чинниками.

У зв’язку із зазначеним вище доцільно акцентувати увагу на такому:

- уникати прийняття необґрунтованих інституціональних рішень. Зокрема, під час підготовки до прийняття Закону України «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об’єднань у перехідний період» (№ 6013, ухвалено Верховною Радою України 09 січня 2025 р.) передбачено уніфікацію правового регулювання для нетипових організаційно-правових форм, комунальних підприємств, а також фермерських

господарств – усі мають бути перетворені на ТОВ або АТ. Зрештою цю норму для фермерських господарств прибрали, але такі ініціативи аграрії прийняли негативно. Не сприяє стійкості агробізнесу (а надто дрібнотоварного) поспішна імплементація норм ЄС, зокрема стандартів простежуваності походження продуктів, їхньої якості та безпеки. У Європі політика в агросекторі постійно змінюється, і в Україні можна впровадити правила, які там уже переглянуто. Упроваджувати зміни належить поступово, з перехідним періодом щонайменше на 10 років, щоб уникнути фінансових утрат та врахувати реформування самої європейської агрополітики [1];

- сприяти розвитку інфраструктурних проєктів зі зберігання і первинної обробки сільськогосподарської продукції. Нині лише потреби в картоплей овочесховищах оцінюють у 10–20 тис. т зберігання для кожного районного центру та біля обласних центрів, для чого планують запустити програми будівництва овочесховищ [2];
- упроваджувати й далі процеси цифровізації у взаємовідносинах між державою та аграрним бізнесом. 19 вересня 2024 р. Верховна Рада України ухвалила в цілому законопроєкт № 11063-д «Про інформаційно-комунікаційну систему "Державний аграрний реєстр», згідно з яким Державний аграрний реєстр (ДАР) – це державна автоматизована інформаційна система збирання, обліку, накопичення, оброблення та надання інформації про виробників сільськогосподарської продукції. Відтепер суб'єктами Державний аграрний реєстр стали всі виробники сільськогосподарської продукції (а не тільки сільгосппідприємства), а для реєстрації та подання заявок на отримання підтримки не потрібні будь-які паперові документи. Державний аграрний реєстр стає Реєстром виробників сільськогосподарської продукції (фермерським реєстром). Отже, буде враховано позицію міжнародних партнерів, зокрема Світового банку, а також положення Регламенту (ЄС) 2021/2115 Європейського парламенту та Ради від 02 грудня 2021 р., що встановлює правила щодо підтримки стратегічних планів, котрі розробляються державами-членами в рамках спільної аграрної політики

(Стратегічні плани САП) і фінансуються Європейською сільськогосподарською гарантією (ЄФГФ) та Європейським сільськогосподарським фондом розвитку сільської місцевості (ЄФРСР) і скасовує Регламенти (ЄС) № 1305/2013 та (ЄС) № 1307/2013. Подальша цифровізація аграрного сектора має відбуватися в напрямах інтеграції ДАР із державними реєстрами, автоматизації обміну даними та зменшення бюрократії. Важливо впроваджувати інструменти штучного інтелекту для аналізу ринку, прогнозування врожаїв та оптимізації підтримки. Необхідно розвивати цифрові сервіси для аграріїв, посилювати кібербезпеку та сприяти впровадженню технологій точного землеробства. Це підвищить ефективність галузі, спростить регуляторні процедури та зробить український агробізнес більш конкурентоспроможним;

- здійснювати пошук альтернативних джерел фінансування у зв'язку з припиненням програм допомоги від американського уряду. Агентство федерального уряду США USAID на 90 днів зупинило фінансування всіх програм та проєктів без винятків після директиви Державного департаменту США про аудит [3]. Ця програма включала й постачання українським сільгоспвиробникам насіння сільськогосподарських рослин, надання консультативних і сервісних послуг, моніторинг безпечного поводження з добривами та засобами захисту рослин та інші заходи. Особливо негативним є те, що ця допомога призупиняється саме на період посівної в Україні.

Список використаних джерел

1. Поспішна імплементація норм ЄС знищить українських аграріїв, – Денис Марчук. URL: https://uacouncil.org/uk/post/pospisna-implementacia-norm-es-znisit-ukr

2. В Україні у 2025 р. планують запустити програму будівництва овочесховищ. URL: https://agronews.ua/news/v-ukrayini-u-2025-r-planuyut-zapustyty-program

3. State Department freezes new funding for nearly all US aid programs worldwide. URL: https://apnews.com/article/state-department-trump-foreign-aid-bf047e17e

Марія ДИХА, доктор економічних наук, професор,
Валерій ДИХА, здобувач наукового
ступеня доктора філософії
за спеціальністю «Економіка»
Хмельницький національний університет

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

У сучасних умовах загострення екологічних та ресурсних викликів традиційна модель лінійної економіки – «взяти–виробити–викинути» – вичерпує свій потенціал. У цьому контексті циркулярна економіка виступає не лише як екологічно доцільна альтернатива, а й як стратегічний вектор трансформації системи управління соціально-економічним розвитком.

Циркулярна модель передбачає замкнуті цикли виробництва, вторинне використання ресурсів, мінімізацію відходів та перехід від володіння до користування (sharing economy). Її запровадження вимагає зміни підходів до формування політик, стимулювання екологічних інновацій, адаптації інституційних механізмів та активізації міжсекторної взаємодії.

Циркулярна економіка є інструментом реалізації сталого розвитку, особливо у сфері раціонального використання ресурсів, збереження довкілля та формування відповідальної моделі споживання.

Важливість реалізації концепції сталого розвитку, проблеми та передумови досягнення цілей сталого розвитку під призмою впливу чинників, сучасних викликів та ризиків детально описано у [1], а в публікації [2] обґрунтовано важливість екологічної складової у системі цілей сталого розвитку, окреслено потенціал екосистеми України, проблеми забезпечення екологічно безпечного середовища для життя і здоров’я людей в контексті глобальних викликів для екосистем та негативного впливу війни РФ проти України на навколишнє середовище.

Ключовими аспектами інтеграції циркулярної економіки в управлінські процеси є:

1. Переорієнтація розвитку на принципи сталості. В основі циркулярної економіки лежить фокус не лише на економічне зростання, а й на довгострокову стійкість екосистем і соціального середовища. Тому необхідно дбати не лише про кількісні показники (ВВП, продуктивність), але й якісні індикатори (збереження ресурсів, екологічна безпека, добробут громад).

Національні, регіональні стратегії розвитку та стратегії розвитку підприємств повинні враховувати ресурсну спроможність територій, підприємств, екологічні обмеження, оптимальні напрями співробітництва, а також потенціал до замкнутих ланцюгів виробництва.

2. Створення умов для розвитку екологічно орієнтованого підприємництва. Підтримка бізнес-ініціатив у сфері ресайклінгу (підприємств, що займаються переробкою відходів), апсайклінгу (підприємств зі створення нових продуктів із вторинної сировини) та екодизайну (підприємств, продукція яких одразу створюється з урахуванням її повторного використання) є важливими складовими циркулярної трансформації. Інструменти стимулювання циркулярної трансформації можуть включати податкові стимули, грантові програми, пільгове кредитування, а також доступ до «зелених» інвестицій.

3. Впровадження «зеленого» бюджетування та циркулярних індикаторів ефективності. Традиційні системи бюджетування не завжди враховують екологічну вартість діяльності. Тому потрібне впровадження «зеленого бюджетування», яке враховуватиме вплив проєктів на довкілля, ресурси та кліматичні ризики. Обґрунтовані управлінські рішення мають спиратися на об’єктивні дані: ключові показники ефективності, які відображають рівень циркулярності (наприклад, коефіцієнт повторного використання ресурсів, скорочення обсягів сміття, тривалість життєвого циклу продуктів тощо).

4. Розвиток цифрових платформ для моніторингу ресурсних потоків. Ефективне управління циркулярними процесами неможливе без цифрових інструментів, що дозволяють відслідковувати рух ресурсів, обсяг відходів,

впровадження інновацій. Такі платформи можуть бути як відкритими для громадськості, так і внутрішніми для муніципалітетів або бізнесу. Сприяють прозорості та ефективності управлінських рішень технології блокчейну, інтернету речей (IoT), Big Data. Складові елементи у системі цифрових технологій та їх значимість у контексті досягнення цілей сталого розвитку детальніше описано у публікації [3].

5. Освіта, культура споживання та участь громад. Управлінські механізми мають бути доповнені просвітницькими заходами, які формують нову екологічну культуру. Такими заходами та інструментами є: підтримка освітніх програм, кампаній зі свідомого споживання, роздільного збору сміття, стимулювання поведінкових змін у громадах.

У публікації [4] акцентовано увагу на тому, що забезпечення розвитку на принципах сталості потребує формування відповідного рівня свідомості; освіта як складова системи сталого розвитку має формувати знання, навички, цінності і відносини для розвитку справедливого для всіх суспільства, використовуючи збалансований і комплексний підхід.

Участь громадян у прийнятті рішень, доступ до інформації, інструменти партисипації (громадські бюджети, обговорення, опитування), – усе це підсилює сприйняття та результативність запровадження політик циркуляроної економіки.

Зазначені вище аспекти формують основу системної реалізації циркулярної економіки. Вони охоплюють технологічні, соціальні, економічні та управлінські компоненти, які мають працювати як єдиний механізм.

Список використаних джерел

1. Диха М.В., Диха В.В. Економіка сталого розвитку: навчальний посібник. Київ: Видавництво: «Центр учбової літератури». 2024. 408 с. https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/17542

2. Dykha M., Dykha V. THE ENVIRONMENTAL COMPONENT IN THE

SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER THE PRISM OF MODERN CHALLENGES. *Розвиток міста,* 2024, 1(01). С. 45-55. DOI 10.32782/city-development.2024.1-6; https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/issue/view/3

3. Диха М., Диха В. Цифрові технології у системі забезпечення сталого розвитку: екологічний аспект. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2023 р.). Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут».* 2023. С. 23-27. URL: https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2023_10_18/Bati_Work_18-10-2023.pdf ; https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/15271

4. Dykha M., Dykha V. Problems and prerequisites for achieving quality education in the system of sustainable development goals. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności. Poland.* 2024, T. 55(2), 259-269. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_55.pdf

Альона КЛЮЧНИК,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
і міжнародної економіки,
Георгій РЕШЕТІЛОВ
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
і міжнародної економіки
Миколаївський національний аграрний університет, Україна

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах конкурентоспроможність територіальних громад постає як визначальний чинник їхньої здатності до розвитку, стабільності та ефективного функціонування. Особливої ваги ця категорія набуває в умовах війни, коли громади змушені адаптуватися до нових викликів, зберігаючи управлінську спроможність і плануючи довгострокову стратегію післявоєнного відновлення. Конкурентні переваги громад ґрунтуються на сукупності внутрішніх ресурсів, географічних, логістичних та людських можливостей. Водночас воєнний конфлікт радикально трансформує цю систему, змінюючи усталені переваги та створюючи нові зони ризику. Прикладом для аналізу є громади Миколаївської області — регіону, що має стратегічне значення для обороноздатності й логістики України.

У воєнний період основні чинники втрати конкурентного потенціалу громад полягають у руйнуванні інфраструктури, зміні демографічної ситуації та зниженні інвестиційної привабливості. Зокрема, бойові дії призводять до пошкодження об’єктів критичної інфраструктури (дороги, мости, електромережі), що ускладнює економічну діяльність. Вимушене переміщення населення зменшує трудовий потенціал, хоча й створює новий попит на житло та послуги. Інвестори ж, як правило, уникають регіонів із високим рівнем небезпеки.

Проте низка територіальних громад, зокрема в північній і центральній частинах Миколаївської області, зберегли свою логістичну функціональність. Це стосується таких вузлів, як Первомайськ і Вознесенськ, які мають розвинуту залізничну інфраструктуру, а також доступ до національних автомагістралей. Їхнє стратегічне розташування дозволяє здійснювати переміщення гуманітарних вантажів, товарів і військових ресурсів навіть у складних умовах.

До повномасштабної війни Миколаївська область мала вагомі конкурентні активи у вигляді морських портів (Миколаїв, Очаків, Ніка-Тера). Тимчасове блокування судноплавства значно зменшило їхню економічну активність. Однак у післявоєнний період саме ці порти мають потенціал стати ключовими логістичними хабами для аграрного експорту та міжнародної торгівлі.

Певні громади регіону перетворилися на тилові бази для забезпечення ЗСУ. Це створює тимчасову, але стратегічну конкурентну перевагу, яка включає: розміщення військової логістики та ремонтних підрозділів; розвиток технічної інфраструктури; стимулювання зайнятості через державні замовлення.

Географічне положення та транспортна доступність Миколаївської області створюють передумови для швидкої інтеграції у національні та міжнародні економічні потоки після завершення бойових дій. Це також надає громадам потенціал для реалізації проєктів з енергозбереження, альтернативної енергетики, агропереробки, що зміцнює їхню економічну автономність.

У перспективі післявоєнного періоду основним завданням стане відновлення пошкоджених об’єктів, модернізація інфраструктури та залучення інвестицій. Інфраструктурні проєкти створюватимуть нові робочі місця, активізують локальну економіку та сприятимуть зростанню бюджетних надходжень. Гнучке управління, партнерства з міжнародними організаціями та державна підтримка — ключові інструменти реалізації цього потенціалу.

Таким чином, формування потенціалу територіальних громад у Миколаївській області в умовах війни базується на ефективному поєднанні короткострокових оборонних завдань і довгострокових стратегій розвитку.

Аналіз та переосмислення конкурентних переваг у воєнному та післявоєнному контексті має стати основою для нової політики регіонального відновлення.

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 1364 від 06.12.2022 «Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окуповані Російською Федерацією». [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п

2. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 376 від 28.02.2025 «Про затвердження переліку територіальних громад, на яких ведуться (велися) бойові дії або які перебувають під тимчасовою окупацією». — [Електронний ресурс].

3. Гримак І. Я. Вплив військових дій на спроможність територіальних громад: виклики і загрози. *Наукові перспективи*. 2023. №12(42). С. 102–113.

4. Звіт Київської школи економіки (KSE) про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України (станом на 01.01.2024). [Електронний ресурс]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

5. Стародубцева І. О., Хаджинов І. В. Конкурентоспроможність територіальних громад в умовах децентралізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №11. С. 70–77.

6. Гуржій А. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №4. [Електронний ресурс]. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/

7. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН). Вплив війни на соціально-економічну ситуацію в громадах: аналітичний звіт. Київ, 2023. [Електронний ресурс]. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications

8. Стратегія регіонального розвитку Миколаївської області на період до 2027 року (оновлена в умовах воєнного стану). [Електронний ресурс]. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua

Ігор ЛЯДСЬКИЙ, к.с.-г.н., ст. викладач кафедри маркетингу

Микола ЗОСЬ-КІОР, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної

Полтавський державний аграрний університет

КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ — НОВИЙ ЕТАП ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ

У світі, де швидкість і непередбачуваність змін стали нормою, традиційні підходи до управління людськими ресурсами виявляються недостатніми. Кайрос-менеджмент — це новий етап трансформації управлінської науки, що акцентується на розкритті внутрішнього потенціалу особистості, створенні необхідних умов для досягнення поставлених цілей та ефективного використанні вдалих обставин. Мета Кайрос-менеджменту полягає в інтеграції практичного мислення з когнітивною гнучкістю, що забезпечує оптимальне використання доступних ресурсів, знань і можливостей. Цей сучасний підхід у менеджменті орієнтований на розвиток навичок, необхідних для реалізації особистісного потенціалу та успішної адаптації до мінливих умов.

Комплексна оцінка персоналу дозволяє якісно визначити переваги робітника та його професійний потенціал, який організація може реалізувати в рамках функціональних обов’язків, у чому додатково допомагає методика Кайрос-менеджменту. Це створює умови для ефективного використання людських ресурсів, адже кожен працівник може реалізувати свій потенціал відповідно до вимог ситуації, що виникає [1]. Таким чином, Кайрос-менеджмент сприяє розвитку індивідуальних компетенцій та забезпечує організаційну гнучкість для ефективнішого використання вдалих можливостей.

Концепція Кайрос-менеджменту заснована на вивченні креативності, соціального інтелекту та самоменеджменту [5]. Ці елементи сприяють ефективній взаємодії з навколишнім середовищем, дозволяють адаптувати свою поведінку до конкретних обставин, генерувати нестандартні рішення та організовувати власні ресурси для досягнення оптимальних результатів. Управління цими навичками є критично важливим для успішного освоєння

Кайрос-менеджменту, оскільки вони допомагають краще орієнтуватися в соціальному контексті та генерувати ідеї в умовах невизначеності.

Методика Кайрос-менеджмент виникла на основі традиційного Time-менеджменту, але з акцентом на пошук та виявлення вдалих можливостей [2]. Натхненням для оригінальної назви стало давньогрецьке уявлення про дуальну природу часу, згідно з якою за цю фізичну характеристику відповідають два боги: Хронос та Кайрос [4]. Перший жодним чином не переймається долею людей, другий визначає вдалу можливість, тож впливає на успіх особистості. Методика спрямована на активне залучення сприятливих обставин у наше життя, використовуючи широкий арсенал управлінських інструментів, що нагадують деякі традиційні підходи менеджменту та маркетингу, зокрема SWOT-аналіз та його варіації [3]. Життєвий досвід, набуті навички, коло спілкування, перемоги та навіть невдачі – буквально все може стати джерелом успіху. Серед ефективних інструментів Кайрос-менеджменту:

1. "Вікно можливостей" — цей метод пов’язаний з активним спостереженням за важливими моментами у житті та кар'єрі. Алгоритм пошуку можливостей відображено у формулі WIN, яку можна розшифрувати наступним чином: Wish — усвідомлення своїх бажань та цілей;

Interest — зацікавленість життям своїх знайомих, друзів чи колег, пошук точок перетину їхньої діяльності зі своїми цілями;

Need — регулярне озвучення своїх потреб іншим людям з метою знайти підтримку та отримати необхідні ресурси. Ці критерії дозволяють поглибити усвідомленість, розвинути соціальну взаємодію та підсилити впевненість у досягненні цілей.

2. "Соціальний сканер" — щоденний інструмент для підвищення спостережливості та соціальної обізнаності. Важливо розвивати навички розуміння невербальної комунікації, зокрема міміки, жестів, інтонації та поведінки співрозмовника. Ці елементи можуть надати безцінну інформацію про настрої і потреби оточуючих, що допоможе ідентифікувати потенційні можливості для співпраці.

3. "Точки синергії" — це моменти, коли навички та ресурси поєднуються для створення додаткової цінності. Щоб виявити "точки синергії", необхідно скласти перелік усіх доступних знань, ресурсів та навичок, включаючи свої захоплення чи хобі. Потім потрібно розглянути найрізноманітніші комбінації цих елементів, які можуть відкрити нові можливості.

4. "Соціальний місток" — щотижня обирайте одного знайомого, з яким давно не контактували, і відновлюйте спілкування. Це допоможе зміцнити та розширити мережу соціальних зв’язків, відкриваючи нові перспективи співпраці. Цю практику варто зробити регулярною, адже навіть один новий чи оновлений контакт може відкрити несподівані можливості. Соціальні зв'язки часто стають джерелом натхнення, надають нову інформацію або відкривають доступ до цінних ресурсів, які можуть знадобитися у майбутньому.

Перераховані методи допомагають сформувати проактивний тип мислення, що спрямовано на пошук та розпізнавання усіх можливих переваг навколишньої дійсності, розвиток системного управлінського підходу до організації корпоративної культури та особистого життя.

Список використаних джерел

1. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум. 2020. № 3. С. 57–63. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-3-9

2. Лядський І.К. (2025) Кайрос-менеджмент — управлінський інструмент на перехресті соціального інтелекту, самоменеджменту та креативності. Економічний простір. № 198. С. 188-193. https://doi.org/10.30838/EP.198.188-193

3. Brown Epstein H.A. SWOT/TOWS/OTSW Analysis of Recent Past and Near Future. Journal of Hospital Librarianship. 2022. 22 (4), 333–339. https://doi.org/10.1080/15323269.2022.2132089.

4. Orvain, J., Gentil, S. (2024). Intertwining Times Structures: Assembling Chronos and Kairos. 46 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.19510.92487

5. Spencer E. & Lucas B. (2021) Meta-Skills: Best practices in work-based learning A literature review. 75 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.10399.84642

Paulina KOLISNICHENKO,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Vice Rector for International Cooperation, WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan (Poland).

CURRENT TRENDS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

In wartime, managers face the daunting task of making quick decisions under limited information, navigating a constantly changing landscape, and supporting their teams in the face of wartime uncertainty. Unlike the predictable crises or force majeure that businesses face, war is unpredictable and disrupts the very fabric of society. The fluidity of battlefronts, shifting alliances, and dynamic geopolitical situations make long-term planning virtually impossible. Instead, managers must be flexible and adaptable, making quick decisions and adjusting strategies on the fly to keep up with rapidly changing circumstances. Team communication undergoes a profound transformation during wartime. Each team member experiences the realities of the crisis in their own way, facing physical and emotional challenges that can affect their productivity and well-being. Effective managers must be attuned to the individual needs of their team, offering support and creating an environment that encourages open dialogue [1].

In wartime, transformational management activities focus primarily on solving key problems that may arise in modern enterprises. According to the results of a survey of entrepreneurs and business representatives in Ukraine, it was determined that the key problems of organizing a business in wartime include problems of logistics, work safety, ensuring uninterrupted supply, and problems with the workforce. In wartime, the management of the organization must be prepared for external challenges that are often impossible to predict. But practice has shown that business in wartime faces the main management problems:

– Delay in responding and making decisions. In the event of a sudden escalation to full-scale war, leadership may experience temporary inertia due to shock or information overload. Such a delay in responding can create an environment of

uncertainty that will negatively affect team morale and performance, and may also hinder critical decision-making processes.

– Inappropriate organizational structure and lack of clear goals. Various management models, from rigid hierarchical structures to more decentralized systems such as holacracy, can be vulnerable if they are not complemented by a clearly defined set of goals. Lack of clarity can lead to team confusion, ineffective work, and the loss of valuable customers or contracts.

– Reactive decision-making and overreliance on previously established norms. A typical response to acute stressors such as war may be an instinctive commitment to a “business as usual” approach. Management may revert to previously established norms by requiring employees to work regular hours or by reducing wages due to reduced physical presence in the workplace. Such reactive decision-making may exacerbate existing problems rather than solve them.

– Overreliance on external advice and rigid adherence to personal principles. Management may be inclined to rely heavily on external advice, such as ideas from business literature, without due consideration of the unique situational context. On the other hand, stubborn adherence to personal principles can also lead to costly decision-making errors. In wartime, enterprises lose their ability to plan effectively and therefore need to be more flexible, which is reflected in management [2].

Let's take a closer look at some of them:

Changes in approaches to teamwork. The work environment is shaped by external factors, such as market conditions and economic trends, as well as internal processes, such as remote work and changing customer demands. Managing a company during a war involves adjusting priorities and focusing on the interests of the team, partners and customers. It is very important to transform the company's management towards safety, reputation and support of personnel.

Personnel safety. During a war, the safety of a company's production processes often depends on certain key practices. These usually involve the development of contingency plans to compensate for disruptions caused by external factors. Supply chains are often strengthened by identifying alternative resources and routes. The

physical security of production facilities and personnel is usually given increased attention, including enhanced security protocols. It is advisable to organize an emergency navigation service that offers safe routes for employees who travel to work by car. In addition, bus services and accommodation, including free hotels, can be provided to ensure the well-being and safety of team members.

Managing production disruptions. During times of war, businesses often face significant challenges in ensuring the continuity of production processes. For example, companies may face disruptions in the provision of continuous services and the supply of products to customers due to military operations. To address these challenges, it is advisable to implement strategic measures. These will temporarily stop certain production processes and redirect efforts to create a safe and secure working environment for employees.

Supporting team members. During times of war, businesses often face the challenge of supporting team members who have chosen to join the armed forces or Territorial Defense Forces (TDF). Recognizing their dedication and sacrifices is crucial, and proactive measures are recommended to provide support. One important aspect of support is ensuring that team members who join the armed forces or territorial defence forces continue to receive their salaries. This financial support provides certainty and stability for these individuals and their families while they serve. By recognising and appreciating their commitment, businesses help to build a sense of loyalty and gratitude among team members.

Managing customer expectations. In the face of uncertainty and disruption caused by war, managing customer expectations is critical to maintaining relationships and preserving a business's reputation. During these challenging times, it is important to maintain transparent communication with customers. Proactively communicating with customers, informing them of potential delays in product delivery due to war, is essential. Despite challenging and chaotic conditions, customers often show understanding and support when companies adopt an open and honest approach. Such transparent communication helps to manage customer expectations, maintain trust and help build goodwill.

Managing reputation. During war, a company's reputation plays a key role in overcoming challenges and maintaining relationships. Recognizing the importance of maintaining a positive image and protecting reputation among employees and partners is extremely important. For effective reputation management, it is advisable to prioritize the fulfillment of obligations to customers and partners, despite the disruptions caused by the war. Open communication and transparency are key elements of a reputation management strategy [3].

In wartime, businesses often have to completely change their organizational structure. Such decisions allow a company to stand stronger in the market, or, conversely, become more adaptable to changing demand.

Rigid organizational structures. In the field of business management, the effectiveness of a rigid hierarchical structure depends on the nature of the business model used. In particular, in scenarios where optimization and flexibility are of paramount importance, for example, in the case of fixed products or services, a hierarchical structure is often considered the most effective approach. Such a structure allows organizations to optimize processes, ensuring maximum efficiency and productivity within the defined parameters of their offerings [3].

REFERENCES:

1. Vatchenko B., Sharanov R. Anti-crisis management of the enterprise in wartime. Economic space. 2022. No. 182. P. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

2. Kopchak Yu.S., Matveyev M.E., Pugachev V.M. Transformation of modern management in wartime. Economy and society. 2023. Issue 51. URL: file:///E:/Downloads/2480-Текст%20статті-2393-1-10-20230625.pdf

3. Kucher D. Management during war: a management strategy for survival and development. Mind, 2023. URL: https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-tarozvitku.

Світлана СУДОМИР
доктор економічних наук, професор
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Дане дослідження присвячене формуванню ефективної системи управління розвитком територіальних громад Тернопільської області в умовах децентралізації. Запропонована модель інтегрує принципи SMART, залучення зацікавлених сторін та диверсифіковане фінансування для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Ефективне управління є критично важливим для подолання обмежень ресурсів, підвищення спроможності громад та зменшення регіональної нерівності.

Дослідження базується на даних Тернопільської ОДА за 2024 рік, отриманих шляхом аналізу офіційних звітів та статистичних матеріалів. Для порівняльного аналізу використано чотири ключові показники ефективності: дохід на душу населення, кількість інвестиційних проєктів, рівень громадської участі та наявність стратегій розвитку. Громади класифіковано на "провідні" (з високими показниками) та "інші" (з нижчими показниками) на основі статистичних порогів.

Станом на 2025 рік Тернопільська область налічує 55 територіальних громад, які суттєво різняться за рівнем розвитку. Порівняльний аналіз показників ефективності (таблиця 1) демонструє наступне:

Таблиця 1

Порівняльна характеристика територіальних громад Тернопільської області (2024 р.)

Індикатор	Провідні спільноти (n=10)	Інші спільноти (n=45)
Дохід на душу населення (грн)	9500	5200
Інвестиційні проєкти (серед.)	8	2
Участь громади (%)	65	25
Прийняття стратегії (%)	100	42

Джерело: власні дослідження автора

Ці дані свідчать про виражену нерівність у розвитку громад, що зумовлена відмінностями в ресурсах, управлінських підходах та інвестиційній активності. Сільські громади, які переважають у групі "інших", стикаються з обмеженнями через слабку економічну базу та брак кваліфікованих кадрів.

Для подолання виявлених проблем розроблено триетапну модель управління:

1. Оцінка ресурсів громади проводять аудит людських, фінансових та природних ресурсів за допомогою інструментів SWOT-аналізу та картографування. Це дозволяє ідентифікувати сильні сторони (наприклад, аграрний потенціал) та слабкі (наприклад, застаріла інфраструктура).

2. Стратегічне планування розробка стратегій на основі принципів SMART (конкретність, вимірність, досяжність, релевантність, часові рамки). Плани формуються за участі стейкхолдерів (мешканців, бізнесу) для забезпечення інклюзивності.

3. Впровадження та моніторинг реалізація планів супроводжується регулярним моніторингом за ключовими показниками ефективності. Цифрові інструменти, такі як платформи електронного урядування, забезпечують прозорість і звітність.

Модель спирається на теорію зацікавлених сторін Фрімена, яка передбачає врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів для підвищення ефективності управління.

Принципи SMART успішно застосовуються у Байковецькій громаді, де стратегічний план на 2023–2027 роки передбачає будівництво сонячної електростанції до 2026 року з цільовим показником зниження енергетичних витрат на 20%. Шумська громада використовує цифрові панелі для моніторингу бюджетних витрат, що підвищує підзвітність. Проте впровадження таких технологій обмежується низькою цифровою грамотністю та слабкою інтернет-інфраструктурою в сільській місцевості.

У контексті скорочення програм USAID громади активно залучають альтернативні джерела фінансування:

Гранти ЄС: Чортківська громада отримала 120 тис. євро на обладнання для освіти, медицини та енергозбереження.

ПРООН: Зборівська громада реалізувала проєкт управління відходами, що скоротив використання сміттєзвалищ на 30%.

CzDA та SIDA: Теребовлянська та Шумська громади отримали фінансування на проєкти відновлюваної енергетики.

Фонд «Східна Європа»: Підтримує громадські ініціативи, зокрема форуми у Шумській громаді.

У 2024 році лише 15% громад області подали заявки на гранти ЄС через бюрократичні бар'єри та брак навичок написання пропозицій. Це підкреслює потребу в програмах навчання з проєктного менеджменту.

Виклики та обмеження.

Ресурсна нерівність сільські громади мають обмежений доступ до фінансових і людських ресурсів порівняно з міськими.

Цифрова інфраструктура низька швидкість інтернету в сільській місцевості ускладнює впровадження SMART-технологій.

Недостатня підготовка кадрів лідерам громад часто бракує знань із сучасного управління та проєктного менеджменту.

Корупційні ризики децентралізація підвищує ймовірність неефективного використання ресурсів, що вимагає посилення механізмів аудиту та прозорості.

Досвід Польщі та Естонії, де децентралізація сприяла зміцненню місцевого самоврядування, демонструє важливість інвестицій у цифрову інфраструктуру та навчання кадрів. Наприклад, Естонія досягла високої прозорості управління завдяки впровадженню системи e-Governance, що може бути адаптовано для України.

Отже, формування ефективної системи управління територіальними громадами Тернопільської області є необхідною умовою для сталого розвитку. Запропонована модель, що поєднує принципи SMART, залучення стейкхолдерів та диверсифіковане фінансування, створює основу для підвищення спроможності громад. Основні рекомендації:

Регіональним органам влади створити міжмуніципальні мережі для обміну ресурсами та фонди для розвитку цифрової інфраструктури.

Громадам впроваджувати стратегічне планування за принципами SMART та інвестувати в навчання з написання грантових заявок.

Розробити регіональні програми підвищення цифрової грамотності, залучаючи партнерів із приватного сектору (наприклад, Google, Microsoft).

Посилити механізми прозорості (аудит, відкриті закупівлі) для мінімізації корупційних ризиків.

Список використаних джерел

1. Gudzynskyj O.D., Sudomyr S.M., Gurenko T.O. Teoretyko-metodologichni zasady rezultatyvnogo upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv. Kyiv: Komprynt, 404.

2. Sudomyr, S., & Kuliak, M. (2023). Theoretical and Methodological Framework of Corporate Social Responsibility of Business Entities. *Pedagogika, zarządzanie, psychologia i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności*, 99.

3. Zhybak M., Sudomyr S. Industry 5.0 in the Context of Ukraine's Post-War Recovery. Prace naukowe. Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec. Wałbrzych. T. 52. 2024. P.93-103. URL: http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171701912

4. Sudomyr S., Kuliak M. Social responsibility of enterprises in their innovative and strategic development. Prace naukowe. Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec. Wałbrzych. T. 52. 2022. P.156-166. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf

5. Судомир С. Концепція Smart city як інноваційний підхід до забезпечення сталого розвитку територій: міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні. Modeling the development of the economic systems. 3. 2024. С.416-421. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-59

Алла ЧИКУРКОВА,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

З початку повномасштабного наступу Росії сільське господарство України зазнало чималих втрат: йдеться і про складнощі збуту продукції, неможливістю ведення сільського господарства на замінованих або забруднених землях або ж нестачею добрив, палива. За даними Агроцентру Київської школи економіки, сільське господарство через вторгнення Росії зазнало непрямих втрат у розмірі 23,3 млрд доларів США через зниження внутрішніх цін внаслідок блокади портів або ж зниження виробництва. Війна уразила глобальні агропродовольчі системи, які й у довоєнний час не були міцними й надійними через монополізацію та глобалізацію ринку, інтенсивне ведення сільського господарства і загострення питання зміни клімату. А повномасштабне вторгнення Росії ще більше показало крихкість і вразливість системи. Сільське господарство, як й інші сектори промисловості, потребує системного, сталого відновлення з урахування довкіллєвих та соціальних аспектів задля досягнення довгострокової стабільності агросистем і побудови гнучких продовольчих ланцюгів. Тому Український уряд й міжнародні партнери мають сфокусуватися на таких принципах:

1. Екологічно сталі рішення для агровиробництва.
2. Належний моніторинг стану довкілля (земельних та водних ресурсів) та відповідне коригування землекористування.
3. Скорочення викидів парникових газів та адаптація до зміни клімату.

Стале сільське господарство – це такий спосіб ведення сільського господарства, який спрямований на оптимізацію практик і технологій для досягнення довгострокової стабільності сільськогосподарського підприємства, захисту навколишнього середовища та безпеки споживачів. [USDA] [1].

Довоєнний стрімкий розвиток сільського господарства не враховував важливі соціальні та екологічні аспекти, які є основою для сталого розвитку. Нижче наведемо ряд проблем екологічного спрямування, які потребують вирішення у процесі відновлення України:

Проблема І. Неефективне управління земельними ресурсами, що призводить до пришвидшеної деградації.

В Україні один із найбільших показників розорюваності земель, що від загальної площі становить 56,8 % (станом на 2019р.). Неефективне управління земельними ресурсами, що притаманне для України і особливо областям з переважанням великих землевласників, відбувається шляхом недотримання сівозміни, використання важкої сільськогосподарської техніки, насадження монокультурних та ґрунтовиснажуючих культур. Такі дії призводять до втрати біорізноманіття, зниження родючості земель, загострення проблеми ерозії ґрунтів та їх загальної деградації. Від початку повномасштабного наступу за даними Української природоохоронної групи, 34% земель є зоною ризикового сільського господарства і недоступні для виробництва. Це у свою чергу може призвести до збільшення відсотка розорюваності нових земель, що потенційно зумовить ще активнішу деградацію земель та довкілля загалом.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Налагодити системний моніторинг за станом земель, включно із частиною земель, що постраждали від воєнних дій, і дії з відповідного корегування сільськогосподарських практик на них.

2. Стимулювання від держави (спрощена процедура, фінансова підтримка тощо) до проведення процедури консервації земель для виведення деградованих, малопродуктивних та забруднених земель з господарської діяльності.

3. Налагодження ефективного моніторингу і контролю за розорюванням земель, зокрема у тих місцях, де заборонено сільськогосподарську діяльність (прибережні захисні смуги, схили, пасовища, землі природно-заповідного фонду тощо) [1].

Проблема ІІ. Нераціональне використання добрив та пестицидів, що спричиняє забруднення довкілля.

Поживні речовини добрив є важливими для росту та розвитку рослин, а також для підтримки родючості ґрунтів. Проте неправильне й нераціональне їх використання є небезпечним як для довкілля, так і є невигідним з економічної точки зору - для фермерів. Забруднення підземних та поверхневих вод поживними речовинами (нітратами) із сільськогосподарських джерел з року в рік зростає. Це становить небезпеку для здоров’я людей через забруднення питної води, особливо сільських громад. У довгостроковій перспективі це може призвести до відсутності доступу до безпечної води та збільшення витрат на охорону здоров’я, пов'язаних із вживанням води забрудненої нітратами й іншими сполуками.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Налагодження системного моніторингу та статистики за станом ґрунтів, зокрема за балансом поживних речовин, а також дій з корегування застосування агрохімікатів на основі даних моніторингу.

2. Плани розвитку та відновлення громад повинні включати моніторинг якості питної води й забезпечити доступ громадян до інформації щодо якості питної води. Системний моніторинг ґрунтів означає моніторинг з науково обґрунтованої періодичністю його проведення, що забезпечує збереження родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття та забезпечує запобігання негативному впливу для довкілля шляхом ведення сільського господарства (власне визначення) [1].

3. Впровадження природоорієнтованих рішень у сільському господарстві для підвищення ефективності використання добрив у господарських цілях та інструментів їх фінансової підтримки

4. Підвищення ефективності використання мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин завдяки розробці та впровадження системи навчання сільгоспвиробників, дорадників, зокрема щодо нових технологій та практик.

5. Заохочення до використання органічних добрив через розвиток системи переробки відходів сільського господарства, а також діючу систему фінансової підтримки для органічних господарств [2].

Проблема ІІІ. Відсутність інфраструктури для поводження з відходами сільського господарства як рослинництва, так і тваринництва.

Використання відходів у сільському господарстві часто обмежується: у рослинництві - спалюванням їхніх решток, а у тваринництві - викиданням та зберіганням на необлаштованих для цього земельних ділянках. Таке поводження з відходами рослинництва призводить до виснаження ґрунтів, а з відходами тваринництва призводить до забруднення довкілля (ґрунтів, водних ресурсів, атмосферного повітря). З одного боку, в Україні існує дефіцит мінеральних добрив через залежність від імпорту, але існує профіцит - потенційно органічних добрив (гній, послід тощо). Органічні добрива можуть та мають стати альтернативою мінеральним, використовуватися з користю та не завдавати шкоду довкіллю.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Налагодження системного моніторингу і контролю за тваринницькими комплексами, зокрема за процесами поводження і зберігання відходів тваринництва задля запобігання негативному впливу на довкілля.

2. Підтримка будівництва інфраструктурних об’єктів для належного поводження і перероблення відходів тваринництва.

3. Використання рослинних решток у якості палива для систем опалювання у господарствах та закладах.

Проблема IV. Загострення питання зміни клімату та адаптації сільського господарства до нових умов Врахування зміни клімату та адаптація до нових кліматичних умов є необхідністю для подальшого стабільного розвитку

сільського господарства. Сільське господарство відповідальне за 17% викидів від світового обсягу викидів парникових газів, в Україні - за 4. У цьому випадку маємо на увазі незаконне викидання і зберігання гною та інших побічних продуктів тваринного походження на спеціально необлаштованих земельних ділянках. 5 12,5% викидів парникових газів (2018) [1].

Тому сільське господарство, з одного боку, повинне ставати енергоефективнішим та скорочувати викиди, які підсилюють зміну клімату. Водночас аграрний сектор має адаптуватися до зміни клімату. Одним із можливих адаптаційних заходів розглядають проєкти зрошення. Проте нераціональне та неефективне використання водних ресурсів може призвести до водного дефіциту, підвищення забруднення води, вторинне засолення ґрунтів і втрати їх якості.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Підготовка і подальша реалізація Стратегії скорочення викидів парникових газів та адаптації сільського господарства до зміни клімату.

2. Раціональне та екологічно обґрунтоване впровадження проєктів зрошення, зокрема у частині водокористування.

3. Впровадження природоорієнтованих рішень як важливий захід з адаптації до зміни клімату [1].

Список використаних джерел

1. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. Національна академія наук України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288 (дата звернення 09.05.2025) – Назва з екрана.

2. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya (дата звернення 10.05.2025) – Назва з екрана.

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА
кандидат економічних наук, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови ведення бізнесу. Багато підприємств були змушені адаптуватися до нових викликів: перебоїв у логістиці, змін у попиті, нестачі кадрів, психологічного виснаження працівників. Водночас саме персонал, його згуртованість, ефективність і готовність діяти в кризових умовах є ключем до виживання й розвитку компаній. Тому питання мотивації працівників в сучасних умовах набуває особливого значення.

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку українських підприємств. Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їх трудової діяльності на підприємстві та поза ним повинна враховувати суспільні реалії [1].

Мотивація – це сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства [2].

Васюта В.Б. вважає, що мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів,

формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [3].

Дашко І.М. розглядає в якості головного мотиватора персоналу матеріальну зацікавленість і вважає проблему підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності як одну з основних, що залишається у центрі уваги господарської практики підприємств [4].

На нашу думку, зміни в економічному, соціальному та психологічному середовищі вимагають перегляду традиційних підходів до стимулювання персоналу та впровадження нових стратегій управління. На думку Козак К.Б., під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку [5].

Класичні підходи до мотивації, які працювали в мирний час, не завжди ефективні в умовах війни. Високий рівень тривожності, нестабільність, втрати близьких і постійна загроза життю суттєво впливають на психоемоційний стан працівників. У таких умовах зарплата хоч і залишається важливим чинником, але вже не єдиним або головним стимулом.

Сучасні тренди в мотивації персоналу формуються під впливом нових реалій. Основними напрямками стають психологічна підтримка, соціальна значущість діяльності, індивідуальний підхід, гнучкість умов праці та емоційна залученість.

Вважаємо, що першочерговим завданням керівництва стало створення умов, у яких працівники можуть почуватися хоча б відносно стабільно й захищено. Успішні компанії впроваджують програми психологічної підтримки, організовують зустрічі з фахівцями, сприяють розвитку внутрішньої культури довіри та взаємопідтримки.

Крім того, роботодавці приділяють більше уваги безпеці робочих місць. У регіонах, де є ризик обстрілів, обладнуються укриття, відпрацьовуються плани евакуації, надається інформація щодо дій під час надзвичайних ситуацій.

Значна частина працівників була змушена змінити місце проживання або навіть емігрувати. Тому компанії, які впровадили гнучкі форми зайнятості -

віддалену роботу, часткову зайнятість, вільний графік - отримали конкурентну перевагу. Такі умови дозволяють залучати персонал із різних регіонів і підтримувати продуктивність навіть за нестандартних обставин.

Також важливою є цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує безперебійну роботу команди незалежно від фізичного місця перебування працівника.

В умовах війни посилився запит на сенс у роботі. Люди прагнуть бути частиною чогось більшого, ніж просто бізнес. Компанії, які підтримують ЗСУ, займаються волонтерством, реалізують соціальні проєкти або допомагають внутрішньо переміщеним особам, викликають більше довіри та поваги серед працівників.

Такі організації формують навколо себе спільноту однодумців, де мотивація базується не лише на грошах, а й на моральному задоволенні від участі у важливих суспільних процесах.

В умовах високого стресу особливо важливим є визнання досягнень працівників. Просте «дякую», публічне визнання успіху, надання можливості впливати на процеси в компанії підвищують мотивацію не гірше за матеріальні бонуси. Успішні компанії практикують регулярний зворотний зв’язок, заохочують ініціативність, створюють умови для внутрішнього розвитку працівників, навіть якщо фінансові ресурси обмежені.

Крім того, воєнний стан не скасовує потреби у професійному зростанні. Навпаки - багато людей прагнуть підвищити кваліфікацію, щоб мати більше шансів зберегти роботу або знайти нові можливості. Компанії, які інвестують у навчання персоналу, отримують більш мотивовану команду, готову до змін і адаптації.

Навчання часто відбувається у форматі вебінарів, онлайн-курсів, внутрішніх тренінгів. Особливо популярними є програми з управління стресом, лідерства, комунікацій та антикризового менеджменту. У складних умовах зростає потреба в гнучкості й персоналізації підходів до мотивації. Комусь важлива стабільність і впевненість у завтрашньому дні, іншим - визнання або

можливість волонтерити в межах компанії. Ефективні керівники вивчають потреби кожного працівника й намагаються знайти баланс між цілями бізнесу та особистими очікуваннями персоналу.

Мотивація персоналу в умовах воєнного стану виходить за межі класичних моделей. Це вже не просто набір матеріальних стимулів, а глибоко людський підхід, де важливу роль відіграють довіра, підтримка, гнучкість і цінності.

Підприємства, які зуміли адаптуватися до нових умов і впровадили сучасні інструменти мотивації, не лише зберігають ефективність, а й зміцнюють внутрішню згуртованість колективу. Саме такі організації стають прикладом стійкості, відповідальності й здатності розвиватися попри будь-які виклики.

Список використаних джерел

1. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232.

2. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. (4(51), 104-109. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14

3. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041

4. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.

5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.

Оксана БЯЛКОВСЬКА,
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Денис ЧОРНОБАЙ,
здобувач третього рівня вищої освіти «Доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЗВО «ПДУ», м. Кам'янець-Подільський

СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Сільські території є важливою складовою економічного, соціального та екологічного розвитку кожної країни. Їх розвиток великою мірою залежить від ефективного використання підприємницького потенціалу – ресурсу, який має ключове значення для забезпечення сталого розвитку.

Підприємницький потенціал сільських територій можна визначити як сукупність наявних ресурсів, можливостей та здібностей, які покликані забезпечити створення та розвиток бізнесу в сільській місцевості. Основні компоненти підприємницького потенціалу представлені на рис. 1.

Рис. 1. Складові підприємницького потенціалу сільських територій.

Людський капітал (знання, навички, досвід і підприємницька активність населення) є основою організації та активного провадження різних видів підприємницької діяльності в сільській місцевості. Це може означати здатність людей адаптуватися до сучасних змін на ринку, розвивати свої професійні компетенції та навички, а також готовність до відкриття власного бізнесу, самозайнятості. Ключовими при цьому є інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації або перекваліфікації, тренінги та програми професійного розвитку.

Природні ресурси (земля, вода, лісові масиви, корисні копалини) можуть бути використані для аграрного виробництва чи організації інших видів підприємницької діяльності (переробка, зелений туризм). При цьому для забезпечення комплексного, сталого розвитку сільських територій важливе значення має диверсифікація діяльності.

Інфраструктура включає соціальну, транспортну та комунікаційну інфраструктуру. Якісні дороги та доступ до інтернету є необхідними для функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, розширення ринків збуту та залучення інвестицій. Розвиток соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, культура тощо) сприяє зниженню інтенсивності міграційних процесів та закріпленню населення в сільській місцевості.

Фінансові ресурси стосуються доступності кредитування, інвестицій і грантових програм. У сільській місцевості часто виникають труднощі з фінансуванням бізнесу через обмежений доступ до банківських послуг, грантових програм, дотацій, субсидій. Реалізація спеціалізованих програм підтримки підприємництва у сільській місцевості може значно покращити ситуацію.

Інституційне середовище охоплює наявність державної підтримки, місцевих програм розвитку, нормативно-правової бази та організацій, які сприяють розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості. При цьому спрощення процедур реєстрації бізнесу або впровадження податкових пільг можуть стимулювати активізацію підприємницької діяльності у сільській місцевості.

Сьогодні розвиток аграрного сектору України гальмується низкою невирішених проблем, які нагромадилися уже за період реформування, ключовою серед яких є відсутність відповідного законодавчого та нормативного забезпечення щодо напрямів сталого розвитку сільських територій, державної програми, яка би передбачала комплексний та системний розвиток українського села на перспективу [2, с. 69].

Забезпечення сталого розвитку сільських територій є комплексною проблемою і можливе за умови: макроекономічної стабільності; збалансованого розвитку економіки; забезпечення економічного зростання в сільському господарстві; розширення несільськогосподарської зайнятості населення в сільській місцевості; досягнення на селі соціально близьких до міських умов одержання доходів і громадських благ; поліпшення умов доступу господарюючих суб'єктів, що здійснюють підприємницьку діяльність на селі, до ринків матеріально-технічних, кредитних, інформаційних та інших ресурсів; формування в сільській місцевості інститутів громадянського суспільства, що забезпечують захист економічних і соціальних інтересів різних верств сільського населення; здійснення програм поліпшення екологічної ситуації в сільській місцевості [3, с. 14].

Ефективне використання підприємницького потенціалу у сільській місцевості сприяє:

1. Економічному зростанню / Розвиток малого та середнього бізнесу у сільській місцевості сприяє створенню нових робочих місць, зростанню реальних доходів населення та наповненню місцевих бюджетів.
2. Підвищенню рівня життя / Розвиток підприємництва сприяє поліпшенню якості послуг, розширенню доступу сільського населення до послуг закладів освіти, культури, охорони здоров’я.
3. Диверсифікації економіки / Зменшення залежності від аграрного сектору шляхом розвитку інших галузей та видів підприємницької діяльності, таких як зелений туризм, ремісництво, переробка сільськогосподарської продукції та місцевих ресурсів.

4. Соціальній інтеграції / Розвиток сільського підприємництва на основі соціальної відповідальності сприяє згуртованості громади та зменшенню соціальної нерівності.
5. Збереженню екологічного балансу / Екологічно орієнтоване підприємництво сприяє раціональному використанню природних ресурсів та впровадженню екологічних технологій.

Аграрний сектор України є важливою складовою частиною економіки держави та головним чинником подальшого розвитку трансформаційних та інтеграційних процесів, що відбуваються. Однак протягом останніх років сільськогосподарське виробництво поступово втрачає свої позиції у структурі економіки громад [1, с. 100].

Процес диверсифікації на сучасному етапі стає важливим чинником стабілізації сільського розвитку. Сільські громади з вищим ступенем диверсифікації відзначаються вищою стійкістю економіки, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища і прояву кризових явищ: інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення тощо [1, с. 102].

Підприємницький потенціал сільських територій є одним із ключових факторів сталого розвитку. Його розкриття вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції в людський капітал, модернізацію інфраструктури, стимулювання інновацій і створення сприятливого інституційного середовища. Саме розвиток підприємництва дозволяє сільським громадам стати більш конкурентоспроможними, соціально згуртованими та екологічно стійкими.

Список використаних джерел

1. Корінець Р. Сільський розвиток: посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. Київ, 2023. 157 с.

2. Перевозова І.В., Поленкова М.В. Сталий розвиток сільських територій: сучасний стан проблеми. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.59-11

3. Талавиря М.П., Газуда М.В., Газуда Л.М. Розвиток сільських територій в Європейському Союзі: монографія. Ужгород: ФОП Сабов А.М., 2022. 504 с.

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам’янець-Подільський

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР’ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ УСУНЕННЯ

Щоб успішно комунікувати всередині колективу (підрозділу) або з іншими структурними одиницями необхідно розуміти середовище спілкування та бар'єри, що перешкоджають успішному відправленню та отриманню повідомлень. Комунікаційні бар’єри – все, що заважає отримувати та розуміти повідомлення, які використовують співробітники компанії для передачі інформації, а саме ідей чи думок.

Ефективна комунікація між двома чи більше людьми має бути простою, однак існує п’ять типів бар’єрів для ефективної і водночас простої комунікації, зокрема: світоглядні бар'єри; поведінкові бар'єри; культурні бар’єри; мовні бар'єри; бар'єри, спричинені навколишнім середовищем і т.д [3].

Поширеною причиною зриву в комунікації в ситуації на робочому місці є люди, які мають різний світогляд, цінності чи навіть упереджене ставлення. Прикладом цього є різне сприйняття людьми влади та статусу. Деякі люди вважають, що відповідно до статусу працівника ставлення до нього буде змінюватись, що безумовно сильно впливатиме на комунікацію. Той факт, що директори мають владу над персоналом, наприклад, можуть розподіляти обов'язки, винагороджувати, підвищувати чи звільняти співробітників, може призвести до утворення комунікаційних бар'єрів ще до того, як взагалі відбудеться спілкування. Ефективна комунікація необхідна для кожного працівника незалежно від того, який рівень чи посаду він чи вона займає. Бувають і такі випадки, що працівник, що знаходиться на одному і тому ж рівні

зі своїм колегою, намагається впливати на нього, що також створює комунікаційний бар’єр, оскільки така поведінка (стереотипність та упередженість) є формою дискримінації. Коли люди дискримінують інших, вони приймають рішення, не турбуючись про те, щоб отримати всю необхідну інформацію про людей, яких судять. Дискримінація призводить до того, що люди втрачають значення різниці та користь, яку можуть приносити у будь-якій ситуації. Оцінювання людей з різним світоглядом дозволяє спиратися на широкий спектр поглядів, ідей, досвід та знання. Унікальність кожної людини пояснюється особистими характеристиками, такими як: гендер; освіта; вік; платоспроможність; спосіб життя; досвід; тощо.

Все це, і наразі є, і може бути (якщо не усунути проблему) причиною непорозумінь співробітників компанії на робочому місці, адже не кожен співробітник поважає світогляд чи навіть думку іншого. Отже, розвиток толерантності в колективі є необхідною для подолання світоглядних комунікаційних бар’єрів (а також поведінкових та культурних бар’єрів комунікації). Це можна зробити за допомогою таких дій: уникання стереотипів та повага індивідуальності; уникання або ж обережне ставлення до небажаних жартів; розвиток інклюзивності; зосередження на спільних рисах з колегами, а не на відмінностях.

Така поведінка, як узагальнення та стереотипність, може спричинити поведінкові комунікативні бар'єри. Мати таку поведінку і не намагатись її виправити – це не просто неправильно, це погано для працівників та будь-яких індивідів в цілому. На робочому місці таке ставлення може коштувати організації як час, так і гроші.

Стереотипізація відбувається, коли працівник припускає, що щось знає про свого колегу через його культурне чи соціальне походження. Його погляди можуть бути причиною упередженості, яку даний співробітник може мати проти певної поведінки, зовнішнього вигляду, власності або навіть походження. Отже, дані чинники можуть провокувати стереотипне мислення в інших людей. Це може сприяти зриву комунікації, тобто утворенню бар’єрів.

Такі типи бар’єрів зустрічаються в усіх компаніях, однак найбільше впливають на комунікаційні зв’язки на малих підприємствах. Коли штат працівників незначний, то дані потенційні проблеми постійно повинні бути під контролем менеджера. Такі типи бар’єрів зазвичай можна уникнути або ж подолати завдяки менторству чи наставництву керівника, основний посил якого повинен бути таким: потрібно навчитись ставитись до кожного як до особистості. У такий спосіб відкриються канали для комунікації та зруйнуються бар'єри, спричинені дискримінацією.

Незважаючи на те, що всі співробітники компанії сповідують українську культуру, це все одно не забезпечує відсутність культурних комунікаційних бар’єрів. Даний тип бар’єрів на підприємстві може бути спричинений різними рівнями освіти, а також релігійною приналежністю чи неприналежністю.

Для подолання такого типу бар’єрів необхідний високий рівень емпатії в співробітників компанії. Щоб створити атмосферу співпереживання в колективі, директор повинен: поважати почуття та погляди своїх підлеглих; використовувати навички активного слухання; заохочувати дотримання конфіденційності в особистих питаннях; використовувати невербальні засоби спілкування та заохочувальний вокальний тон; приймати страхи та занепокоєння своїх підлеглих до розгляду; утримуватись від надання незатребуваних порад; не звинувачувати, натомість працювати над рішенням.

Не всі бар'єри у спілкуванні першочергово спричинені людьми. Існує багато факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективний процес спілкування. Повідомлення можуть блокуватися чинниками навколишнього середовища, такими як місце, де відбувається комунікація, чи ситуація, під час якої необхідне спілкування. Такі типи бар’єрів зустрічаються у всіх компаніях.

Розглянемо механізми, що допоможуть уникнути або подолати бар’єри, спричинені навколишнім середовищем, та налагодити ефективну комунікацію:

1. Необхідно підтримувати правильну температуру в офісі компанії. Вона повинна бути прохолодна, але не холодна. У разі не дотримання встановленої норми температури можуть виникати не тільки проблеми з комунікацією, а й з

продуктивністю праці.

2. Варто переконатись, що навколишнє середовище є комфортним та особливо безпечним. Люди повинні почуватися в безпеці, тим паче в умовах пандемії.

3. Необхідно переконатись, що нічого не відволікає увагу працівника. Це може бути будь-що, що знаходиться за межами офісу, однак це можна побачити, наприклад, екран на будинку навпроти.

4. Варто вимикати звук телефону під час спілкування з колегами.

5. Необхідно зробити офіс якомога тихішим, адже це покращує не тільки ефективність передачі вербальних повідомлень, а й знову ж таки ефективність праці.

Отже, як основний зацікавлений комунікатор, керівник повинен думати про те, які потенційні та реальні бар'єри, спричинені навколишнім середовищем, можуть виникнути всередині компанії.

Список використаних джерел

1. Корнєва Л.М. Невербальні засоби у міжкультурній комунікації. URL : http://dspace.nbuv.gov. ua/bitstream/handle/123456789/74032/26-Korneva. pdf?sequence=1

2. Орел А.М., Жмайлов В.М. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. *Економіка та суспільство.* Випуск 45. 2022. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-100

3. Dr. K. Usha Rani. Communication barriers. 2016, URL: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS

Віталій ВОЛОЩУК
доктор економічних наук, доцент, асистент кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам’янець-Подільський

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Інтенсивний розвиток цифрових технологій створює передумови для кардинальних змін у традиційних моделях управління. Перехід до електронного урядування відкриває широкі можливості для підвищення прозорості, оперативності та ефективності прийняття рішень. Одночасно електронна демократія стає інструментом залучення громадськості до процесів управління, забезпечуючи більш відкритий діалог між владою та суспільством. Однак, впровадження сучасних ІТ пов’язане з низкою викликів, серед яких – проблеми безпеки, захисту персональних даних та адаптації до нових технологічних вимог.

Глобалізація, впливаючи на всі аспекти життя, виступає рушійною силою, що зумовлює необхідність інтеграції штучного інтелекту у всіх сферах. Перехід до інформаційно-технологічного суспільства, а також нові технологічні досягнення в епоху глобалізації та постійні виклики, що стоять перед сучасною цивілізацією, вимагають комплексного реформування всіх сфер, включаючи державне управління, де важливо вирішувати питання життєзабезпечення громадян та вивчати специфіку внутрішньої міграції. У сучасному світі прискорюються процеси урбанізації, і міста відіграють дедалі важливішу роль у світовій економіці. Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку є зростання міських територій та поява великих міських агломерацій, що, безумовно, потребує оновлення державної політики управління.

Державне управління за своєю суттю функціонує через взаємодію двох підсистем. Одна підсистема - суб'єкт управління - керує і впливає на іншу -

об'єкт управління, використовуючи інформаційні та технологічні інструменти для реалізації рішень. Така динаміка підкреслює зростаючу важливість модернізації [2].

Застосування штучного інтелекту в процесах прийняття рішень як на державному, так і на місцевому рівнях може значно підвищити якість та ефективність демократичного врядування [1].

Уряди країн запроваджують технології на базі ШІ у сферах фінансів, управління, охорони здоров'я, сільського господарства та інших (табл.1).

Таблиця 1

Окремі приклади впровадження штучного інтелекту у світі

Країна	Особливості використання
Великобританія	Чат-бот Gov.UK тестується за участі 15 000 учасників, надаючи персоналізовані відповіді на низку запитань, пов'язаних з бізнесом та податками
США	Чверть державних службовців США повідомляє, що використовує генеративний ШІ для виконання робочих завдань. Усі найбільші лабораторії ШІ пропонують на ринку США безпечне розгортання ШІ для державного сектору
Австралія	Ініціатива «Розумніший» використовує ШІ для моніторингу та очищення забруднення гавані Сіднея, а на транспортних станціях для забезпечення безпеки застосовують ШІ- спостереження в режимі реального часу
Тайвань	Адаптивні дорожні системи Тайбея регулюють сигнали в режимі реального часу, а загальноміський штучний інтелект через систему відеоспостереження підвищує рівень моніторингу та безпеки
Італія	Італійський національний інститут соціального забезпечення використовує генеративний ШІ, щоб спростити мову листів, які надсилають приватним особам, і зробити інформацію про державний сектор більш зрозумілою
Естонія	Естонія впроваджує генеративний штучний інтелект у широкому спектрі сфер застосування, зокрема у сфері закупівель та законодавчому процесі. Естонська система електронної охорони здоров'я використовує ШІ для діагностики, попереджень про ризики взаємодії та персоналізованих нагадувань про лікування діабету

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Україна активно впроваджує штучний інтелект у різноманітні сфери (табл. 2).

Протягом 2020-2024 років в Україні було засновано 34 компанії в сфері штучного інтелекту, що ставить країну на друге місце серед країн Східної

Європи за кількістю таких підприємств. Однак, протягом останніх трьох років Україна займає останню позицію серед країн Центральної та Східної Європи за обсягами залучених інвестицій, що пояснюється повномасштабним вторгненням та реєстрацією українських компаній у США та країнах Європи.

Таблиця 2

Приклади впровадження технологій штучного інтелекту в Україні

Продукт	Ключові характеристики
WINCOURT	Аналізатор судових документів, який дає змогу завантажити позов, апеляційну скаргу та судове рішення й отримати документ з детальною інформацією та статистикою щодо схожих судових рішень. Також можна отримати прогноз результату судового рішення, застосоване законодавство та перелік адвокатів схожих справ
DOZORRO	Проєкт ГО Transparency International Ukraine. Платформа оснащена ШІ та МН для виявлення ризикових публічних закупівель у Prozorro. ШІ дає змогу команді Dozorro значно швидше виявляти порушення в закупівлях та звертатися до контролерів і правоохоронних органів
DEEPGREEN UKRAINE	Сервіс моніторингу лісових насаджень, що використовує відкриті супутникові знімки та дані Держлісагентства для виявлення незаконних вирубок. ШІ аналізує супутникові знімки щодо виявлення зменшення лісового покриву та виявляє наявність дозволів на вирубку лісу у відкритих державних базах даних
БПЛА ІЗ ШІ	Українська компанія ZIR System розробила систему для БПЛА на основі ШІ, яка допомагає військовим автоматично розпізнавати цілі та наводитися на них. Застосування ШІ робить БПЛА стійким до ворожого РЕБу та надає можливість автоматично і з більшою точністю ідентифікувати цілі на полі бою

Джерело: сформовано автором на основі [3]

За ініціативи Міністерства цифрової трансформації України створено WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ, який трансформує державу, бізнес і суспільство, посилюючи глобальну конкурентоспроможність України. Першочергово центр фокусується на розробці ШІ-рішень для державного та оборонного секторів. Також центр

запустив AI-інкубатор, який сприяє створенню інноваційних продуктів, таких як інструменти для аналізу даних у державному секторі та освітні платформи для громадян [4].

Таким чином, попри складну безпекову ситуацію та відтік інвестицій, Україна демонструє значний потенціал у сфері розвитку штучного інтелекту. Заснування десятків IT-компаній свідчить про високий рівень зацікавленості в цій галузі, а створення WINWIN AI Center of Excellence є стратегічним кроком до формування національної екосистеми ШІ.

Штучний інтелект стає невід'ємною частиною сучасного світу та успішно інтегрується в системи державного управління, бізнесу та суспільства. Його ключові переваги полягають у здатності обробляти великі масиви даних, виявляти складні залежності, прогнозувати події та приймати об'єктивні рішення. Для успішного впровадження таких продуктів необхідна координація між технологічними інноваціями, розвитком нормативно-правової бази та залученням інвестицій, що сприятиме цифровій трансформації та інноваціям у критично важливих секторах.

Список використаних джерел

1. Баранов О.А. Інтернет речей та штучний інтелект: Витоки проблеми правового регулювання. Інформація і право. 2018. № 2(25). С. 5-20. URL: http://ippi.org.ua/sites/default/files/5_9.pdf.

2. Покатаєв П.С., Мерзляк А.В. штучний інтелект у контексті глобалізації та модернізації управління урбанізаційними процесами. Актуальні проблеми у сфері публічного управління. Випуск 35. 2023. С. 123-126.

3. Аналіз секторального напряму та первинне бачення розвитку сфери ШІ (https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%A3%D0%9A%D0%A0%20WINWIN_AI_1.pdf).

4. https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-winwin-ai-center-of-excellence-tsentr-peredovogo-dosvidu-z-rozrobki-ta-integratsii-shi.

Лариса ЧОРНОБАЙ
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський,
Наталія ФЕДОРЧУК
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ДОСВІД КРАЇН ЄС

Малий бізнес відіграє ключову роль у розвитку сільських територій, оскільки сприяє створенню робочих місць і зменшенню рівня безробіття. Завдяки мікро- та малим підприємствам мешканці сіл отримують можливість працевлаштування на місцях, не виїжджаючи до великих міст або за кордон. Це допомагає зберігати людський потенціал у громадах, стимулює місцеву економіку та підвищує рівень життя населення.

Окрім економічного ефекту, малий бізнес сприяє розвитку інфраструктури та соціальної сфери. Підприємці інвестують у розбудову місцевих об'єктів, підтримують освітні, культурні та спортивні ініціативи, а також забезпечують доступ до важливих послуг, таких як ремонт, торгівля, побутове обслуговування. Малий бізнес часто стає основою для формування кооперативів, агротуристичних проєктів і кластерів, що розширюють економічні можливості громад.

Значення малого бізнесу також проявляється у збереженні місцевої ідентичності та традицій. Малі підприємства, що спеціалізуються на традиційних ремеслах, гастрономії чи вирощуванні автентичних культур, допомагають популяризувати регіональні особливості й формувати позитивний

імідж сільських територій. Це, у свою чергу, сприяє залученню туристів та інвесторів, посилюючи сталий розвиток сільських громад.

Однією з основних проблем розвитку сільських територій у світі є скорочення чисельності сільського населення, значний рівень старіння та низька частка працездатного населення у загальній структурі країни. Ці виклики безпосередньо пов’язані з природним та механічним рухами населення, що характеризуються високим рівнем смертності та міграцією. Міграція зазвичай обумовлена пошуком роботи, прагненням отримати якісну освіту, політичними переслідуваннями, релігійними та іншими гуманітарними чинниками, що змушують людей залишати свої місця проживання.

Варто зазначити, що частка сільського населення в останні роки є невеликою, а світові тенденції відображають її постійне зменшення. Так, порівняно з 1991 р. у 2023 р. вона зменшилась на 14 % та склала 43 % від усього населення Землі. Найбільше сільського населення (більше 80 %) у таких країнах, як Папуа-Нова Гвінея, Бурунді, Ліхтенштейн, Нігер, Самоа, Руанда, Малаві, Шрі-Ланка та Сент-Люсія, а зовсім немає у таких країнах та територіях, як Бермудські Острови, Гібралтар, Гонконг, Монако, Макао (Китай), Науру, Сінт-Мартен, Кувейт, Кайманові Острова та Сінгапур [4]. Такий нерівномірний розподіл сільського і міського населення у світі сформувався внаслідок впливу кліматичних та природно-економічних факторів, а також під впливом традицій щодо ведення господарства.

Розглянемо розвиток сільських територій у країнах ЄС, де досвід деяких з них може стати корисним для України, оскільки вони пройшли схожий шлях, який зараз проходить наша держава. Україна визначила європейський напрямок свого розвитку ще у 1997 році, а в червні 2022 року отримала статус країни-кандидата до ЄС. Цей статус відкриває перед Україною широкі можливості, включаючи доступ до фінансових інструментів і програм, що раніше були недоступні. Важливим є також досвід країн Балканського регіону (Боснія і Герцеговина, Північна Македонія, Словенія, Хорватія, Сербія, Чорногорія, Косово), які після збройних конфліктів у 1991–2001 роках, відомих як

югославські війни, активно залучали світове співтовариство для фінансування програм післявоєнної відбудови та гармонізації розвитку з курсом європейської інтеграції. Подібний шлях належить пройти й Україні після завершення російсько-української війни.

Серед 27 країн-членів ЄС для порівняння головних показників розвитку сільських територій візьмемо ті країн ЄС, загальна чисельність населення яких є дещо подібною до чисельності населення України, а також Балканські країни (табл. 1). Подібними до України за чисельністю населення, за статистичними даними ООН, є Польща та Іспанія. За даними Світового банку, частка сільського населення у країнах ЄС у 2022 р. склала 26,5 %, з них у Польщі – 40 %, в Іспанії – 19 % [4]. Для порівняння, в Україні частка сільського населення в цьому ж році склала понад 30 % що є дещо схожим за показниками з Польщею.

Таблиця 1

Частка селян у загальній чисельності населення низки країн ЄС у порівнянні з Україною, 2024 рік

Країни	Кількість населення, млн осіб	Частка сільського населення, %
Іспанія	47,9	21
Польща	38,5	41
Сербія	6,7	27
Хорватія	3,8	39
Боснія і Герцеговина	3,2	44
Північна Македонія	1,8	31
Словенія	2,1	45
Чорногорія	0,6	32
Україна	37,9	21

Джерело: побудовано автором за даними [4]

Порівняно з 2022 р., в Іспанії та Польщі у 2024 р. спостерігається тенденція до збільшення частки сільського населення, проте в Україні цей показник знизився до 21 %. Подібними з Польщею є показники України щодо

частки зайнятих у сільському господарстві – близько 15 % населення. В інших європейських країнах цей показник не перевищує 5 %.

Малий бізнес є потужним рушієм розвитку сільських територій, забезпечуючи економічне зростання, зайнятість, соціальну згуртованість і збереження місцевої самобутності.

Досвід країн Європейського Союзу показує, що підтримка малого підприємництва через фінансування, освіту, консультаційні послуги та розвиток кооперації здатна суттєво змінити обличчя села. Для України важливо адаптувати європейські практики до національних реалій, системно підтримувати ініціативу місцевих підприємців і створювати сприятливі умови для розкриття підприємницького потенціалу як основи для сталого розвитку сільських громад.

Список використаних джерел

1. Биркович В.І. Сільський «зелений» туризм – пріоритет розвитку туристичної галузі України. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 1(6). С. 138-143.

2. Власенко І. В., Іващенко Г. В. Функціонування сільського зеленого туризму в умовах ринкової економіки України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1 (25). С. 218-233.

3. Король М.М., Атаманчук В.В. Аналіз європейського досвіду організації зеленого туризму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6. Ч. 2. С. 30-33.

4. Rural population (% of total population). The World Bank Group. URL : https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS

Юрій БІЛЯНСЬКИЙ,
кандидат економічних наук, асистент кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дмитро БІЛЯНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

Спираючись на наші попередні наукові висновки, можемо констатувати, що розбудова інституційної спроможності служби управління персоналом стосується процесу, через який відбуваються зміни в ключових умовах її діяльності, завдяки чому вона набуває сталої здатності визначати завдання та виконувати функції, а також визначати цілі власного розвитку та досягати їх упродовж тривалого часу. Умови, що структурують дії служби управління персоналом, стосуються її якісної організації, професіоналізму кадрів служби, достатності технічного забезпечення та ресурсів на реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі.

Організаційна структура служби управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб. У сучасній практиці управління персоналом [1-2] подано кілька варіантів функціональної організаційної структури служби управління персоналом. Перший варіант полягає в зосередженні всіх центральних координаційних служб в одній функціональній підсистемі, тому службу управління персоналом підпорядковано керівнику з адміністрування. Другий варіант використовується невеликими організаціями на початку їхнього розвитку та полягає в тому, що службу управління персоналом безпосередньо підпорядковано керівникові організації, при цьому

виключено множинність її підпорядкування, а також те, що всі сфери політики з питань управління персоналом контролюються керівником організації. Третій варіант також пов'язано з безпосереднім підпорядкуванням її керівникові організації, але найбільш прийнятним він є на тому етапі розвитку організації, коли керівник намагається в такий спосіб підняти статус служби, хоча ієрархічний рівень його заступників ще не готовий до її сприйняття як підрозділу другого рівня управління. У разі четвертого, найбільш поширеного в сучасній практиці варіанта службу управління персоналом організаційно включено до керівництва організацією, і вона набуває рівнозначного статусу щодо інших підсистем управління.

На сьогодні служби управління персоналом в державних органах не беруть участі безпосередньо в управлінні основною діяльністю державних службовців, а допомагають керівникам усіх рівнів вирішувати питання, пов'язані з найманням, переміщенням, звільненням, навчанням, соціальним забезпеченням персоналу і низкою інших питань. Тому оптимальним є поєднання повноважень лінійних керівників – керівників структурних підрозділів державних органів і спеціалістів з питань персоналу – на основі їхньої спільної відповідальності, однак із прямим підпорядкуванням керівникові державної служби в державному органі. Такий підхід до структури служби управління персоналом державного органу наголошує на варіативності її організації залежно від розмірів державного органу, чисельності персоналу, рівня функціонального, кадрового та методичного потенціалу в галузі управління персоналом.

Основними завданнями розвитку служби управління персоналом вважаємо:

- комплексне вирішення завдань якісного формування та ефективного використання людського потенціалу – від професійної підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- упровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (договори з навчальними закладами; випереджальна

підготовка робітників та фахівців для освоєння нової техніки і прогресивної технології);

- розроблення й реалізація нової політики з питань управління персоналом у державному органі на основі планомірної роботи з керівниками, з резервом для висування, планування ділової кар'єри, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротації та пересування керівників та фахівців, навчання в спеціальних закладах і стажування на відповідних посадах у кращих організаціях країни та зарубіжжя;

- упровадження заходів зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- розширення соціальних гарантій;

- упровадження науково обґрунтованих форм оцінювання, добору та розстановки кадрів із застосовуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів вивчення громадської думки [3].

Аналізу служб управління персоналом у державних органах України доводить, що наразі за змістом діяльності ці структурні підрозділи підпадають переважно під опис "адаптивного" типу організації служби управління персоналом, але їм притаманні також елементи і перших двох типів. Пояснимо це так: по-перше, здійснюються спроби організаційних змін у службі управління персоналом шляхом об'єднання розрізнених "традиційних" відділів кадрів з методичною централізацією управління центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в царині державної служби; по-друге, переважна частка виконуваних функцій стосується кадрових технологій, хоча паралельно упроваджуються деякі з технологій управління персоналом, що відповідають сучасним вимогам (конкурсний відбір, службова кар'єра тощо); по-третє, формується усвідомлена необхідність розроблення стратегії з питань управління персоналом у державному органі, якої документально ще не оформлено; по-четверте,

змінюється роль служби управління персоналом в управлінні державною службою – переважає її розуміння як активного суб'єкта [4].

У цьому контексті вважаємо за доцільне екстраполяцію з економічної галузі обґрунтованої сучасної парадигми компетентнісного підходу до управління персоналом. На основі досліджень є створення програм одержання компетенцій, а також аналіз їхніх альтернатив. На етапі використання компетенцій відбувається виявлення взаємозалежності цілей і системи показників оцінювання компетенцій, їхнього взаємозв'язку з процесом стратегічного розвитку ключових компетенцій організації, контроль реалізації стратегічних цілей. Цей науковий доробок сприяє створенню єдиної системи науково-методичних інструментів та процедур оцінювання вимог, що зумовлюють пріоритетність вибору альтернатив управлінського рішення щодо управління людськими ресурсами в царині державної служби [1-2].

Список використаних джерел

1. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 24-26.

2. Науменко Р. А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування*. 2015. №2. Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf

3. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

4. Державна служба в Україні. Види та правовий статус державних службовців. Адміністративне право: URL:https://pidruchniki.com/12580908/pravo/derzhavna_sluzhba_ukrayini_vidi_pravoviy_status_derzhavnih_sluzhbovtsiv.

Олексій ПАЦАРНЮК
доктор філософії (PhD), асистент кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Юлія КУЛІЙ-ДЕМ'ЯНЮК
кандидат економічних наук, асистент кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Світ стрімко змінюється під впливом технологічних інновацій. Однією з найпотужніших рушійних сил цих змін є штучний інтелект (ШІ). Якщо раніше управлінці орієнтувалися переважно на інтуїцію, досвід і людський фактор, то сьогодні все частіше на перший план виходить аналітика, алгоритми, автоматизація та машинне навчання.

Управління та адміністрування переживають суттєву трансформацію, що торкається як внутрішньої структури організацій, так і стратегічного бачення їх розвитку. Управління та адміністрування як галузі, що безпосередньо пов'язані з прийняттям рішень, оптимізацією процесів та стратегічним плануванням, зазнають особливо суттєвих трансформацій під впливом нових технологій.

Штучний інтелект відкриває нові горизонти для управлінських практик. Завдяки здатності обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності та здійснювати прогностичний аналіз, ШІ дозволяє приймати більш обґрунтовані, ефективні та швидкі управлінські рішення.

Інструменти на базі ШІ, як-от аналітичні платформи, системи підтримки прийняття рішень, віртуальні асистенти, стають незамінними в сучасному адмініструванні бізнес-процесів.

Однією з найпомітніших змін, які несе із собою ШІ, є автоматизація адміністративних і управлінських завдань. Системи автоматичного документообігу, чат-боти для взаємодії зі співробітниками та клієнтами, інтелектуальні CRM-системи дозволяють суттєво знизити навантаження на персонал та підвищити ефективність роботи організацій.

Завдяки аналітиці великих даних (Big Data) та інструментам штучного інтелекту управлінці можуть ухвалювати рішення на основі об'єктивної інформації, а не лише інтуїції чи досвіду. Це сприяє підвищенню прозорості, зменшенню впливу людського фактора та помилок, а також вдосконаленню процесу стратегічного планування.

Завдяки аналітиці великих даних (Big Data), машинному навчанню (ML) і глибинному навчанню (Deep Learning), сучасний керівник має змогу:

- оцінювати ефективність команд у реальному часі;
- прогнозувати ризики на основі поведінкових моделей;
- формувати адаптивні стратегії;
- оптимізувати бюджетні й логістичні рішення.

Алгоритми здатні опрацьовувати сотні змінних одночасно, що значно перевищує людські можливості.

Разом із можливостями штучний інтелект породжує і низку викликів. До них належать питання кібербезпеки, захисту персональних даних, а також етичні дилеми, пов'язані з делегуванням прийняття рішень машинам. Адміністратори та керівники повинні враховувати ці аспекти при впровадженні ШІ у своїй діяльності.

Для ефективного функціонування в умовах ШІ управлінці мають опанувати:

- цифрову грамотність та базові знання у сфері ШІ;
- критичне мислення і здатність аналізувати рекомендації ШІ;
- навички адаптації та гнучкості;
- лідерство в умовах змін і цифрових трансформацій.

Також важливо мати здатність інтегрувати інновації в корпоративну культуру без втрати людяності в управлінні.

Розвиток технологій штучного інтелекту радикально змінює ландшафт управління та адміністрування. Організації, які здатні інтегрувати ці технології ефективно й відповідально, отримують конкурентну перевагу на ринку. У майбутньому управлінці будуть не лише стратегами, але й модераторами взаємодії між людьми, системами та алгоритмами, забезпечуючи сталий розвиток у світі цифрових інновацій.

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence and the Future of Management. Harvard Business Review. https://hbr.org

2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company.

3. Kaplan, J. (2016). Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know. Oxford University Press.

4. Ткаченко, С. В. Штучний інтелект як виклик для сучасного публічного управління. Вісник НАДУ. 2020. №3. С. 22–28.

5. Даниленко, І. І., Стефанюк, О. П. Перспективи використання ШІ в управлінні персоналом. Державне управління: теорія та практика. 2021. №1.

Павло АКСЕНКО,
здобувач доктора філософії
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Марина ПОНОМАРЬОВА**
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

КОМПОНЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах сучасних викликів, таких як війна та економічна невизначеність, підприємства стикаються з багатьма складними завданнями. Для їх успішної діяльності необхідно створити організаційно-економічний механізм, який забезпечить адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність. Цей механізм повинен враховувати умови зовнішнього середовища та впроваджувати рішення, що дозволяють швидко реагувати на зміни.

Організаційно-економічний механізм включає інструменти, методи та структури, які оптимізують функціонування підприємства та реалізують стратегії розвитку. У нестабільній ситуації він повинен бути гнучким, зосередженим на ризик-менеджменті та сприяти максимальному використанню ресурсів. Ефективність цього механізму визначається інтеграцією кількох ключових складових:

1. Стратегічне планування і прогнозування: Важливі гнучкі стратегії, що включають варіативність розробок, постійне оновлення прогнозів з урахуванням політичних змін, воєнних дій і коливань попиту.

2. Ризик-менеджмент: Ідентифікація загроз та оцінка їх впливу повинні стати пріоритетними. Заходи з мінімізації ризиків можуть включати диверсифікацію постачальників і створення резервів.

3. Організаційна структура і комунікації: Гнучка організаційна структура повинна підтримувати швидкий доступ до інформації та ефективне прийняття

рішень, забезпечуючи прозорість процесів та чіткість обов'язків.

4. Фінансовий менеджмент: Управління фінансами є критично важливим для підтримки ліквідності та платоспроможності, передбачає контроль за грошовими потоками та оптимізацію витрат.

5. Інновації та технології: Впровадження сучасних технологій є важливим для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації виробництва та адаптації до зміни попиту, навіть в умовах криз [1-7].

Умови невизначеності, зокрема в часи війни, викликають стрес серед працівників, тому важливо, щоб ефективний механізм підтримував персонал. Це включає соціальну підтримку, мотиваційні програми, навчання та розвиток, що підвищує продуктивність і лояльність до компанії. Аналітика та моніторинг діяльності, а також оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяють вчасно коригувати стратегії і оперативно реагувати на зміни. Важливо впроваджувати системи бізнес-аналітики для обґрунтованих управлінських рішень. Організаційно-економічний механізм в умовах війни має враховувати зовнішні обмеження, такі як порушення логістики, зміни в законодавстві та ринкову нестабільність. Внутрішні ресурси підприємства — кадрові, фінансові, матеріальні — повинні мобілізуватися у відповідь на ці виклики. Компанії, що оперативно адаптуються до змін, мають вищі шанси на виживання і розвиток. Це включає розвиток локальних виробництв, пошук нових ринків збуту та співпрацю з державою і громадськими організаціями для отримання ресурсів [2-5]. Досвід останніх років свідчить, що підприємства з гнучкими управлінськими структурами, які інтегрують інновації і використовують цифрові платформи, можуть зменшити негативний вплив економічних та воєнних потрясінь. Приклади успешних адаптацій виробництв під зміни попиту показують, що змінюючи постачальників і застосовуючи електронні системи, компанії можуть зберігати і розширювати свої ринки.

Ключові елементи дієвого організаційно-економічного механізму - стратегічне планування, управління ризиками, адаптивність, фінансовий контроль, інновації, підтримка співробітників та моніторинг - становлять

основу для успішного розвитку компаній в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Kalinin D. Theoretical Foundations of the Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Management // *Economics: time realities*. 2024. Vol. 6(76). P. 135–144. DOI: https://doi.org/10.15276/etr.06.2024.14

2. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту // *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106

3. Ломовських Л., Єфремова Н., Марченко М. Тенденції розвитку аграрного сектору у контексті інноваційних зрушень // *Вчені записки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2023. Вип. 30. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/d0e7558d-c51a-4343-8e90-c3ea0d37cf4b

4. Popadynets N., Vyshnevska O., Irtyshcheva I., Kramarenko I., Ponomarova M. The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2022. Vol. 1(1). P. 261.

5. Ponomarova M., Henkelman Y., Stankevych S. *Management of efficient production and sales of agricultural products: Theoretical and methodological foundations and innovation vector*. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024.

6. Должикова І. С. Визначення маркетингової стратегії в аналізі кон'юнктури аграрного ринку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Вінниця : ВННІЕ ТНЕУ, 2018.

7. Panteleiev K., Bezverkhyi A., Mardani M., Ponomarova M. Management of a group of companies in the fields of: accounting, reporting and control // *Management of enterprise development in the conditions of institutional changes and reforming of the economy: A monograph*. Odessa – Kyiv – Skudai-Johor – Olsztyn: Bookmarked Publishing & Editing, 2019. P. 95–111.

АГАЗАДЕ Азер Тофіг огли
здобувач вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент **Олена БУХАЛО**
Заклад вищої освіти Державний біотехнологічний університет
м. Харків

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах персонал є однією з найважливіших складових будь-якої організації, незалежно від сфери її діяльності чи масштабів. Саме людський фактор дедалі більше визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей [1, с. 12]. Ефективне управління персоналом стає вирішальним чинником економічного зростання, інноваційного розвитку і підвищення результативності господарської діяльності.

З кожним роком потреба у кваліфікованих, мотивованих і лояльних працівниках зростає. Водночас ринок праці зазнає суттєвих трансформацій: з'являються нові професії, зростає роль цифрових навичок, змінюються підходи до роботи з персоналом. Управлінці змушені не лише реагувати на ці зміни, а й проактивно впливати на формування кадрового потенціалу [2, с. 44].. Це зумовлює потребу у комплексному підході до управління трудовими ресурсами, що охоплює як стратегічні, так і тактичні рішення.

Стратегічне управління персоналом включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, прогнозування кадрових потреб, формування політики залучення, розвитку та утримання персоналу [3, с. 38].. Особливу роль у цьому контексті відіграє аналіз макроекономічних умов, соціально-культурних факторів, законодавчого поля та інших чинників, що опосередковано або безпосередньо впливають на формування трудових відносин. Удосконалення системи управління персоналом передбачає постійний розвиток її елементів: методів, процедур, інструментів та

організаційних структур. Сучасне підприємство має будувати систему управління персоналом на принципах гнучкості, адаптивності, орієнтації на результат і розвиток людського капіталу. До важливих напрямів удосконалення належать впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація кадрових процесів, а також активне використання аналітики даних для прийняття рішень у сфері управління персоналом [4, с. 77].

Одним з ключових аспектів управління персоналом є система мотивації. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу на поведінку працівників. Ефективна система мотивації має враховувати індивідуальні потреби працівників, їхні професійні цілі та цінності. Матеріальне стимулювання — це заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети. Натомість нематеріальні стимули — це похвала, визнання, надання відповідальності, участь у прийнятті рішень, можливості для розвитку. Лише поєднання обох типів стимулів дозволяє досягти високого рівня залученості та продуктивності персоналу. Крім того, для ефективного управління персоналом необхідна система оцінки його результативності. Така система дозволяє не лише визначити рівень виконання завдань, але й виявити потенціал працівників, сформулювати індивідуальні плани розвитку, забезпечити об’єктивність при прийнятті управлінських рішень щодо просування по службі чи мотивації. Існують різні підходи до оцінки ефективності праці. Зокрема, результативний підхід базується на кількісних та якісних показниках роботи (наприклад, обсяги виконаних завдань, економічна ефективність, рентабельність). Трудовий підхід фокусується на характеристиках праці, таких як якість, складність, інтенсивність та інші індивідуальні параметри. Організаційно-соціальний підхід аналізує психологічний клімат у колективі, мотивацію, рівень дисципліни та взаємовідносини між працівниками.

Впровадження системи оцінювання ефективності повинно супроводжуватися зворотним зв’язком і розвитком системи навчання персоналу. Підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, навчальні програми для лідерів і керівників — усе це сприяє підвищенню загальної

компетентності працівників і покращенню організаційної культури. Ще одним важливим чинником успішної роботи колективу є створення сприятливого психологічного клімату. Комфортні умови праці, повага до особистості, відкритість у спілкуванні, довіра між керівництвом і підлеглими позитивно впливають на емоційний стан працівників, знижують рівень стресу та конфліктності, підвищують ефективність командної роботи [5, с. 105]..

Отже, управління персоналом на сучасному підприємстві — це складна, багатогранна система, яка вимагає стратегічного підходу, глибокого аналізу середовища, чіткого розуміння людських потреб і постійного вдосконалення. Успішне підприємство — це насамперед ефективно організована взаємодія людей, які поділяють спільні цілі, мають мотивацію до роботи і можливості для професійного зростання. Тому інвестиції в розвиток персоналу — це інвестиції в майбутнє організації. Управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності сучасного підприємства. Ефективне управління кадрами сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та лояльності працівників. Сучасні підходи мають бути гнучкими, аналітичними та орієнтованими на розвиток персоналу. Інвестування в людський капітал забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Балан П. А. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 296 с.

2. Захарченко В. І. Менеджмент персоналу: теорія і практика. Львів: Новий Світ, 2020. 384 с.

3. Гудзик П. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Харків: Право, 2019. 312 с.

4. Литвиненко Я. В. Сучасні технології управління персоналом. Одеса: Астропринт, 2022. 228 с.

5. Козяр І. М. Психологія управління персоналом. Тернопіль: ТНТУ, 2020. 214 с.

Наталія БЛЕНДА
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Віталій РЯБОКУЧМА
аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманський національний університет,
м. Умань

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСТВА В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Світовий досвід підтверджує, що фермерство має високий ступінь адаптивності до ринкових сигналів, гнучко реагує на ринкову кон'юнктуру через зміни виробничих програм, спеціалізацію і диверсифікацію господарської діяльності. Малий і середній агробізнес забезпечує робочі місця, сприяє розвитку сільських територій, підтримує продовольчу безпеку країни. Проте, незважаючи на величезний потенціал, фермерство в Україні стикається з рядом серйозних проблем, які стримують його розвиток.

Порівняно з великими аграрними підприємствами, фермерські господарства стикаються з більш вразливими та критичними проблемами. Фінансова обмеженість – одна з головних перепон для розвитку фермерських господарств. Доступ до банківського кредитування для малих виробників є ускладненим через високі відсоткові ставки, посилені вимоги до застави та недовіру з боку банків до фермерів як до платоспроможних клієнтів. Це ускладнює доступ до техніки, добрив, насіння, кредитування та страхування. Великі агрохолдинги, як правило, мають стабільні канали збуту, доступ до зовнішніх ринків, резерви та кращий захист від фінансових ризиків. У той же час фермери частіше потерпають від нестачі обігових коштів, залежності від погодних умов, нестабільності локальних ринків та впливу зовнішніх шоків.

Після повномасштабного вторгнення аграрний сектор України зіштовхнувся з небаченими викликами, які особливо негативно позначилися на діяльності малих фермерських господарств і загрожують їхній стабільності та існуванню. Збройний конфлікт спричиняє порушення прав людини, загрозу безпеці фермерів та ускладнює доступ до сільськогосподарських угідь, особливо на окупованих територіях. Економічна нестабільність, брак пального, добрив, насіння та інших ресурсів значно обтяжує виробничий процес. Бойові дії змушують багатьох фермерів залишати свої землі, що спричиняє масову міграцію й ослаблення сільських громад. Значних збитків завдано інфраструктурі й технічному забезпеченню, частина з яких була пошкоджена або повністю знищена. Втрата робочої сили через мобілізацію та евакуацію посилює негативний вплив на ситуацію. В умовах постійної загрози та невизначеності фермери змушені працювати у критичних обставинах, намагаючись зберегти виробництво та забезпечити продовольчу безпеку [1].

З початком війни Продовольча організація ООН, Світовий банк та інші фонди і приватні компанії започаткували фінансові та грантові програми для аграріїв, метою яких є допомога фермерським господарствам для збереження їх виробничого потенціалу.

Нині діє дворічна програма під назвою ARISE (Emergency Project to Support Inclusive Recovery of Ukraine’s Agriculture), яку реалізує Світовий банк має на меті розширення фінансової підтримки агровиробників, з акцентом на малі фермерські господарства. Протягом двох років (з жовтня 2023р. до вересня 2025р.) планується покращити доступ до пільгових кредитів і грантів для близько 90 тисяч фермерів. Крім того, ARISE стимулюватиме перехід до виробництва сільськогосподарської продукції з вищою доданою вартістю. Щоб спростити доступ аграріїв до фінансування, Міністерство аграрної політики та продовольства перевело процес подачі заявок в онлайн, використовуючи єдиний портал державних послуг Дія. Він активно застосовується в Україні для отримання різноманітних довідок та правовстановлюючих документів без необхідності відвідувати державні установи [3].

Продовольча організація ООН (ФАО) запускає дворічну програму допомоги для українських аграріїв, які постраждали від війни, на суму 150 мільйонів доларів. Цей план розрахований на 2025-2026 роки і спрямований на підтримку громад, особливо тих, що знаходяться поблизу лінії фронту. Основна мета програми – допомога фермерам знов почати свою діяльність, зменшити залежність від гуманітарної допомоги та зміцнити продовольчу безпеку України [2].

Розвиток фермерства в Україні є надзвичайно важливим для економічного зростання, забезпечення продовольчої безпеки та відродження сільських територій. Для ефективного подолання наявних проблем необхідно зосередити зусилля на стабілізації та вдосконаленні законодавчої бази, розширенні доступу фермерів до фінансових ресурсів, зокрема через спеціалізовані програми. Також важливо розвивати інфраструктуру та логістику, підтримувати місцеві ринки збуту й заохочувати кооперацію між сільськогосподарськими виробниками. Реалізувати потенціал українського сільського господарства можливо лише за умов цілеспрямованої державної політики та активної участі самих фермерів.

Список використаних джерел

1. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02

2. ООН надасть 150 мільйонів доларів допомоги українським фермерам. URL: https://newformat.info/news/oon-nadast-150-miljoniv-dolariv-dopomohyukrainskym-fermeram/

3. Ukraine Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency (ARISE) Project. URL: https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/projectdetail/P180732

Олександр БОГДАН
здобувач вищої освіти 1 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 163 «Біомедична інженерія»
Науковий керівник: **Ірина МУШЕНИК**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
фізико-математичних та безпекових дисциплін
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Стрімкий прогрес технологій у поєднанні з процесами глобалізації радикально трансформує сучасне бізнес-середовище, змінюючи підходи до організації діяльності компаній. Усе більше підприємств усвідомлюють, що основою їхнього довгострокового успіху є не лише наявність матеріальних чи фінансових ресурсів, а передусім якісний, мотивований і професійно розвинений людський капітал. У зв'язку з цим ефективне управління персоналом перетворюється на стратегічно важливий напрям, який безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, інноваційність та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Оновлені методи HR-менеджменту, цифрові інструменти управління людськими ресурсами та індивідуалізований підхід до розвитку працівників стають визначальними чинниками у формуванні успішної організаційної культури та досягненні стійких результатів [1].

У сучасних умовах ефективне управління персоналом передбачає не лише реалізацію базових функцій кадрового адміністрування, а й глибоке стратегічне планування, побудоване на аналітиці, прогнозуванні та постійному

вдосконаленні внутрішніх процесів. Значну роль у цьому відіграє цифровізація, яка дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращити комунікацію, здійснювати оцінку продуктивності та виявляти потреби у навчанні за допомогою сучасних HRM-систем. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш обґрунтованими, швидкими та персоналізованими.

Особливого значення набуває формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток талантів, залучення працівників до прийняття рішень, відкриту комунікацію та підтримку інноваційної ініціативності. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня мотивації персоналу, а й зменшенню плинності кадрів, підвищенню лояльності до компанії та формуванню її позитивного іміджу на ринку праці.

Крім того, сучасний HR-менеджмент тісно пов’язаний з поняттям соціальної відповідальності бізнесу. Практики, орієнтовані на забезпечення рівності можливостей, сприятливих умов праці, професійного зростання та психологічного комфорту працівників, набувають все більшої актуальності. Це зумовлено як зміною очікувань самих співробітників, так і зростаючими вимогами з боку суспільства, партнерів і регуляторних органів.

В умовах динамічних змін на ринку праці й постійного оновлення професійних вимог ключовим завданням сучасного управління персоналом стає забезпечення безперервного розвитку компетенцій працівників. Освіта протягом життя (lifelong learning), цифрове навчання (e-learning), мікронавчання, участь у внутрішніх тренінгах і програмах наставництва – усе це перетворюється на органічну частину HR-стратегії підприємств. Компанії, які інвестують у розвиток своїх кадрів, не лише формують команду професіоналів, а й створюють гнучке, адаптивне середовище, здатне оперативно реагувати на зміни технологічного та ринкового характеру [3].

Значну роль у сучасному підході до управління персоналом відіграють цифрові інструменти аналітики HR-даних (HR analytics), які дають змогу проводити глибокий аналіз ефективності кадрових стратегій, прогнозувати потребу в нових компетенціях і будувати сценарії розвитку організації на

основі даних. Це забезпечує точність прийняття рішень, знижує ризики та оптимізує витрати, пов’язані з наймом, навчанням і утриманням персоналу.

Також в умовах гібридної зайнятості та віддаленої роботи змінюється фокус управлінських практик: акцент зміщується на цифрову комунікацію, гнучкий графік, цифрову взаємодію в командах і підтримку емоційного добробуту працівників. Лідери організацій все частіше виступають не лише як адміністратори процесів, а як наставники, ментори та фасилітатори змін, які формують культуру довіри, підтримки та спільної відповідальності.

Усе це свідчить про те, що управління персоналом у XXI столітті перетворюється на інтегральну частину загальної системи стратегічного менеджменту, де людський капітал розглядається не як витратний ресурс, а як основне джерело інновацій, конкурентоспроможності й довготривалого успіху організації. У майбутньому саме здатність будувати ефективні, ціннісно орієнтовані та цифрово інтегровані системи роботи з персоналом визначатиме життєздатність і лідерські позиції компаній на глобальному ринку [4].

У цьому контексті зростає значення так званого «людиноцентричного» підходу, який передбачає гармонійне поєднання бізнес-цілей і потреб працівників. Організації, що приділяють увагу не лише продуктивності, а й добробуту, професійному розвитку та емоційній стійкості своїх співробітників, демонструють вищі результати та рівень залученості персоналу. Такий підхід сприяє формуванню стійких команд, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін і невизначеності.

Застосування цифрових платформ для управління талантами, автоматизованих систем оцінки результативності, а також інструментів зворотного зв’язку в реальному часі дозволяє створити прозору, відкриту та адаптивну організаційну культуру. Це не лише полегшує прийняття управлінських рішень, а й підсилює відчуття причетності працівників до загального успіху компанії [2].

Нові реалії потребують від керівництва високого рівня цифрової компетентності, емоційного інтелекту та здатності до стратегічного мислення,

орієнтованого на людину. Ті організації, які зможуть трансформувати систему управління персоналом відповідно до нових вимог, отримають не лише внутрішню стійкість, а й реальні конкурентні переваги в глобальному масштабі.

Таким чином, у сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції ефективне управління персоналом виступає стратегічним чинником успіху організації. Відмова від традиційних підходів на користь інноваційних, аналітично обґрунтованих і цифрово підтриманих HR-практик дозволяє компаніям не лише забезпечувати стабільність внутрішніх процесів, а й активно впливати на розвиток свого людського капіталу. Гнучкість, адаптивність, постійне навчання, використання сучасних технологій та орієнтація на добробут працівників формують нову модель управління, яка поєднує ефективність з цінностями та соціальною відповідальністю. Успішні організації майбутнього — це ті, що вже сьогодні інвестують у розвиток своїх людей, створюють сприятливе середовище для їх реалізації та вміють синхронізувати інтереси бізнесу з потенціалом кожного співробітника.

Список використаних джерел

1. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79). С. 146–153.

2. Криниця С. Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи. *Актуальні аспекти бізнесу та економіки*. 2024. Т. 6. С. 307–321.

3. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.

4. Мушеник І. М., Збаравська Л. Ю. Сучасні інформаційні технології для моделювання та виявлення релевантної інформації у великих базах даних. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2. С. 1307–1312.

Катерина БОРИСОВА
здобувач вищої освіти 3 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 125 «Кібербезпека»,
Анна ХОМЕНКО
здобувач вищої освіти 3 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 081 «Право»,
Владислав КОЧИН
здобувач вищої освіти 2 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 125 «Кібербезпека»,
Тимофій БАКИЦЬКИЙ
здобувач вищої освіти 2 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 125 «Кібербезпека»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій ННІ №4
Світлана ЛУЧИК
Харківський національний університет внутрішніх справ
м. Кам'янець-Подільський

АКТУАЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЧАТ-БОТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

В умовах швидкого розвитку цифрових технологій та необхідності удосконалення управлінських процесів, застосування чат-ботів стає важливим інструментом для підвищення доступності послуг у державному управлінні. Вони допомагають забезпечити більш ефективну взаємодію між громадянами та органами влади, спрощуючи процеси комунікації, надання послуг та отримання консультацій. Нами визначено та схематично представлено (рис. 1) основні аспекти актуальності застосування чат-ботів у сфері надання адміністративних послуг, які пронумеровані відповідно до логічної

послідовності, що починається з найбільш загальних переваг, таких як підвищення доступності послуг, та завершується більш специфічними аспектами, зокрема інтеграцією з іншими системами управління та підтримкою електронного урядування.

Рисунок 1. Ключові аспекти актуальності застосування чат-ботів у сфері управління

Ключовими аспектами актуальності тематики є:

1. Покращення доступності послуг для громадян: чат-боти дозволяють громадянам отримувати необхідну інформацію або здійснювати послуги без потреби відвідувати органи влади. Вони працюють цілодобово, забезпечуючи доступ до інформації в будь-який час та зменшуючи залежність від робочих годин.

2. Автоматизація рутинних запитів: чат-боти здатні автоматизувати відповіді на типові запити громадян, такі як запити щодо графіка роботи, податків, штрафів, реєстрації, оформлення документів тощо. Це дозволяє скоротити час обробки запитів та знизити навантаження на персонал органів влади.

3. Підвищення ефективності обслуговування: використання чат-ботів автоматизує численні операції, зокрема запис на прийом до органів влади, подання заяв, перевірку статусу документів, що значно зменшує черги та час очікування, роблячи обслуговування громадян швидшим і зручнішим.

4. Інклюзивність і доступність для всіх верств населення: чат-боти можуть бути інтегровані з різними інтерфейсами, зокрема для людей з

обмеженими можливостями (наприклад, голосове управління або синтезатор тексту). Це дозволяє забезпечити рівний доступ до послуг для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей чи технічних знань.

5. Зниження витрат і прискорення надання послуг: застосування чат-ботів дозволяє скоротити витрати на персонал, який традиційно займається обробкою запитів громадян. Це особливо важливо для державних установ, які мають обмежені фінансові ресурси. Крім того, автоматизація процесів значно прискорює надання послуг.

6. Інтеграція з іншими системами управління: чат-боти можуть бути інтегровані з внутрішніми інформаційними системами органів влади, такими як реєстри, бази даних, платіжні системи, що дозволяє безперешкодно обробляти запити та виконувати складні операції, серед яких сплата податків, перевірка статусу документів або подача заявок.

7. Підвищення прозорості управлінських процесів: чат-боти використовують для надання доступу до публічної інформації, звітів, планів розвитку, тим самим збільшуючи прозорість дій влади та підвищуючи довіру громадян до органів влади.

8. Підтримка електронного урядування та електронної демократії: чат-боти є інструментами електронного урядування, які забезпечують громадянам зручний доступ до державних послуг через інтернет. Вони сприяють розвитку електронної демократії, надаючи громадянам можливість брати участь у процесах прийняття рішень, подавати запити та звернення через цифрові канали. Наведемо окремі приклади потужного використання чат-ботів у державному управлінні різних країн. Наприклад, у Сингапурі Ask Jamie інтегровано з порталом SingPass, що дає змогу користувачам оформляти онлайн-транзакції (наприклад, перевіряти необхідність подачі податкових декларацій чи реєструватися на соціальні виплати) без переходу на інші сайти [1]; в Естонії платформа Bürokratt (KrattAI) забезпечує через єдиний інтерфейс доступ до понад 3 000 електронних державних послуг і підтримує як текстову,

так і голосову взаємодію, значно розширюючи охоплення вразливих груп населення [2]. Кожен із цих кейсів ілюструє реальну користь чат-ботів.

Отже, переваги використання чат-ботів у державному управлінні включають покращення взаємодії з громадянами через створення безперервного каналу комунікації для швидкого реагування на запити, що зменшує час очікування та підвищує довіру до органів влади. Чат-боти автоматизують процеси, зменшуючи потребу в ручному втручанні, що підвищує продуктивність працівників і знижує навантаження на персонал, обробляючи типові запити щодо графіків роботи, податків, штрафів тощо. Вони також сприяють зниженню бюрократії: спрощують адміністративні процедури та роблять їх прозорішими. Чат-боти мають можливість масштабуватись і адаптуватись до змінюваних потреб громадян, що дозволяє ефективно обслуговувати велику кількість користувачів та інтегрувати нові функції. Застосування чат-ботів для підвищення доступності адміністративних послуг є важливим кроком до цифровізації державних процесів, що дозволяє зробити обслуговування громадян більш зручним, ефективним та інклюзивним. Вони значно знижують час обробки запитів, підвищують ефективність роботи органів влади та забезпечують безперебійний доступ до послуг для всіх верств населення. Високий рівень автоматизації та зручність для громадян робить чат-боти важливим інструментом для сучасних державних структур, що прагнуть покращити взаємодію з населенням і підвищити ефективність роботи своїх служб.

Список використаних джерел

1. Get to know the GovTech team behind Ask Jamie, the government chatbot. *Government Technology Agency of Singapore (GovTech).* URL: https://www.tech.gov.sg/media/technews/govtech-team-behind-ask-jamie-government-chatbot/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.05.2025).

2. AI chatbot to replace and improve governmental e-services - e-Estonia. *e-Estonia.* URL: https://e-estonia.com/ai-chatbot-to-replace-and-improve-governmental-e-services/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.05.2025).

Марина БРИЖАК
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА**,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління трудовими ресурсами, полягає у необхідності обґрунтування напряму ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві завдяки вивченню питань ефективного управління персоналом, оскільки вони є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, а також впливають на його конкурентоспроможність та визначають напрями подальшого розвитку.

Управління трудовими ресурсами на рівні підприємства – це комплексна система, елементами якої є такі компоненти, які допомагають виконати основні напрями, цілі, функції, визначити найбільш оптимальні методи кадрової роботи.

Управління трудовими ресурсами відбувається як на рівні підприємства, так і на рівні держави – це рівень у межах окремого регіону та держави в цілому, що являє собою сукупність органів державних і регіональних законодавчих, виконавчої і судової влади, які регулюють окремі аспекти соціально-економічних відносин у країні між її суб'єктами на основі відповідних методів управління [3].

Управління ж трудовими ресурсами на рівні підприємства, як і в масштабах держави, націлене на максимально ефективне використання трудового потенціалу за дотримання інтересів працівників та виконання таких основних завдань:

– визначення потреби підприємства у працівниках різних спеціальностей та кваліфікації;

– аналіз ринку праці;

– відбір і адаптація персоналу;

– планування кар'єри співробітників підприємства, їх професійне зростання;

– забезпечення оптимальних умов праці, сприятливих для людини, та підвищення мотивації;

– організація трудових процесів, їх координація, аналіз витрат та результатів праці, встановлення оптимального співвідношення між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;

– розроблення систем мотивації ефективної діяльності;

– проектування систем оплати праці та мотивацій;

– участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавця і працівників;

– рішення етичних проблем праці;

– управління конфліктами;

– профілактика девіантної поведінки [1].

Потенціал працівників значною мірою характеризується професійно-кваліфікаційною структурою, віковим складом, прихильністю персоналу.

Слід зазначити, що управління трудовими ресурсами в рамках сучасного підприємства – процес, який охоплює не лише безпосередньо взаємини працівника і роботодавця в межах трудового процесу, а й загальнодержавні програми, рекомендовані до виконання і необхідні для якісної підтримки задовільного рівня трудових ресурсів на макрорівні. Система управління трудовими ресурсами підприємства являє собою взаємопов'язану сукупність цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідних механізмів управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи персоналу [3].

Слід визначитися з кінцевою метою формування системи управління трудовими ресурсами. Для прогресивного сучасного підприємства – це, безумовно, підвищення продуктивності праці. Можна поставити дану проблему ширше: у цілому – це збільшення комплексної результативності трудової і виробничої діяльності [1].

В умовах складних конкурентних взаємовідносин та економічної напруженості підприємствам складно шукати нових клієнтів для збуту власних товарів. А без зацікавленості у збільшенні обсягів виробництва відсутня й зацікавленість у зростанні продуктивності праці. Окрім цього, заходи, спрямовані на зростання продуктивності, досить затратні, оскільки передбачають не лише переоснащення виробництва та впровадження прогресивних методів праці та управління, а й виявлення реальних і потенційних здібностей працівників.

Системою напряму діяльності з управління трудовими ресурсами виступає підвищення якості трудового життя. І саме тут постає важлива проблема – пошук фінансових ресурсів для поліпшення якості трудового життя працівників, особливо в умовах нестачі цих самих ресурсів. Тому часто на підприємствах самостійно шукають прийнятні методи підвищення якості життя.

Продуктивність праці – показник ефективності трудової діяльності для всіх підприємств (організацій) незалежно від організаційно-правової форми. Також під час планування зростання продуктивності праці необхідно враховувати вид конкуренції, властивої конкретним умовам (монополія, олігополія, вільна конкуренція). Так, в умовах монополії підприємству-монополісту можна не турбуватися про якість продукції, а під час розширення ринку темпи росту продуктивності праці повинні відповідати темпам росту самого ринку [2].

У сучасних умовах продуктивність праці може бути незначною конкурентною перевагою на ринку. У цих умовах «змова» виробників зводить до мінімуму загальне підвищення результативності від зростання

продуктивності. В умовах конкурентного ринку підвищення продуктивності праці виступає не лише потужною умовою зростання прибутку підприємства, а й сприяє задоволенню потреб споживачів за рахунок поліпшення якості продукції [2].

Отже, система управління трудовими ресурсами підприємства повинна бути орієнтована в першу чергу на підвищення продуктивності праці шляхом поліпшення якості трудового життя працівників, що можна розглядати як довгострокові інвестиції, спрямовані на вирішення нових, глобальних довгострокових завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із середовищем.

Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник ; 5-е вид., онов. Київ : Знання, 2011. 390 с.

2. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв’язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2009. № 1(47). С. 30–35.

3. Хомів О.В., Сибірна Р.І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 152-159

Андрій БРОНІЦЬКИЙ
здобувач вищої освіти ОС «Доктор Філософії»
спеціальності «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський
Науковий керівник: д.е.н., професор **Володимир РУДИК**

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та економічної нестабільності ефективне управління інвестиційною діяльністю набуває особливої значущості для підприємств. Формування чіткої інвестиційної стратегії дозволяє не лише забезпечити стійке зростання, а й адаптуватися до динамічних змін ринку. Прийняття стратегічних інвестиційних рішень є процесом розгляду можливих засобів досягнення стратегічних інвестиційних цілей і вибору найефективніших з них для практичної реалізації з урахуванням стратегічної інвестиційної позиції підприємства. Цей процес передбачає ряд етапів (рис.1.) [1].

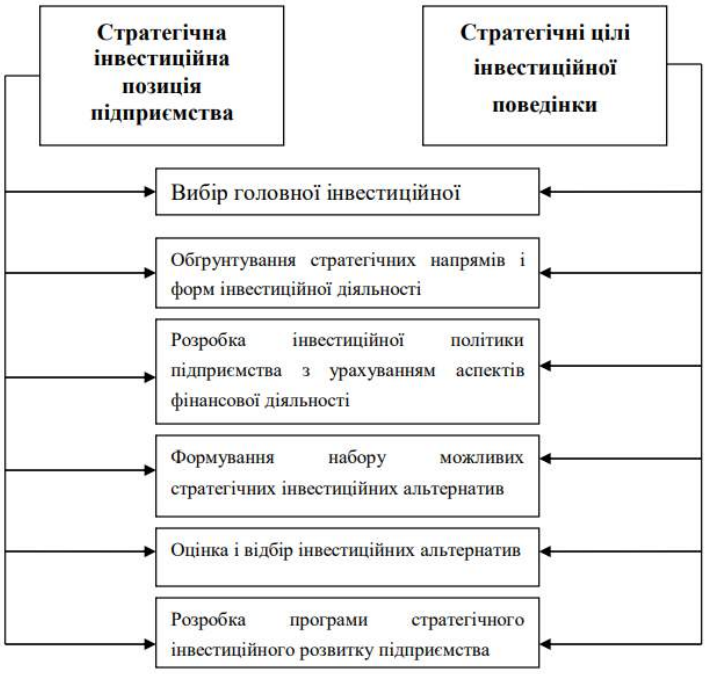

Рис. 1. Основні етапи прийняття інвестиційних рішень [1].

Сучасна інвестиційна політика суб'єкта господарювання представлена широким набором дуже складних і неоднорідних інвестиційних рішень, в яких підприємство виступає як у ролі «ініціатора вкладення коштів», так і в ролі «об'єкта зовнішніх інвестицій». Пошук і вибір інвестиційної концепції (рішення) на практиці викликає найбільші складності, оскільки будь-яке інвестиційне рішення найчастіше торкається інтересів великої кількості громадян, юридичних осіб, громадських організацій, об'єднань та ін. Успішне здійснення інвестиційного рішення можливо лише при досягненні балансу інтересів усіх причетних до цього рішення сторін. Саме цими обставинами визначається особлива важливість і відповідальність пошуку і вибору інвестиційного рішення [1].

Отже прийняття інвестиційних рішень на рівні підприємства є складним багатофакторним процесом, що передбачає оцінку доцільності вкладення ресурсів з урахуванням ризиків, потенційної вигоди та стратегічних цілей компанії. У міжнародній практиці такі рішення ґрунтуються не лише на фінансових, а й на нефінансових факторах: інноваційній привабливості, відповідності принципам сталого розвитку, ESG-критеріях (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні та управлінські фактори) та геополітичній ситуації. Важливу роль відіграє також аналітична підтримка — прогнозування ринку. Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що навіть найкраща корпоративна стратегія втрачає ефективність у разі високих регуляторних бар'єрів, нестабільності або відсутності стимулів з боку держави. Саме тому одним із ключових чинників активізації інвестицій є формування сприятливого інвестиційного клімату: прозора податкова політика, доступ до фінансування, державно-приватне партнерство, пільги на інноваційні проєкти та захист прав інвесторів. Насамперед Україні слід орієнтуватися на досвід провідних розвинених країн (таб. 2). Ландшафт інвестиційних стратегій зазнав суттєвих змін останніми роками – під впливом розвитку фінансової теорії та технологій. Сучасні фінансові теорії, зокрема гіпотеза ефективного ринку (EMH - Efficient Market Hypothesis) та модель оцінювання капітальних активів

(CAPM - Capital Asset Pricing Model), змінили уявлення інвесторів про динаміку ринку та співвідношення ризику й дохідності.

Таблиця 2

Інструменти стимулювання інвестиційної діяльності підприємств розвинених держав [2].

Держава	Інструменти стимулювання
Великобританія	Диверсифікація регіональної структури залучення інвестицій, утворення вільних зон з пільговими умовами отримання віз і посвідки реєстрації для іноземних інвесторів, податкові важелі: податкові пільги на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), інвестиційний податковий кредит та прискорені норми амортизації
США	Система захисту прав інвесторів, стовідсотковий інвестиційний податковий кредит для енергетики, знижка з податку на прибуток для НДДКР і податкова знижка на приріст інвестицій, підтримка інновацій
Канада	Податкові важелі: інвестиційний податковий кредит, пільгові умови оподаткування активів, прискорена амортизація. Стимулювання здійснення НДДКР
Німеччина	Підтримка інновацій, зниження податкового тиску при здійсненні інвестиційної діяльності
Ірландія	Податкові важелі та інструменти: інвестиційний податковий кредит на рівні 100%; зниження ставка корпоративного податку для іноземних інвесторів до 12,5%, а ставки з податку на прибуток для всіх до 10%; звільнення від сплати непрямих податків для підприємств, що створюють нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності; скасування податку на прибуток для експортної діяльності та ін.

Ці теорії проклали шлях до створення нових інвестиційних стратегій, спрямованих на використання ринкових неефективностей і генерування альфа-прибутку. Наприклад, стратегія моментум-інвестування базується на тенденції цін активів зберігати напрям руху: купуються активи з сильною попередньою динамікою й продаються ті, що показали слабкий результат.

Факторне інвестування, у свою чергу, фокусується на систематичному захопленні специфічних факторів ризику – таких як вартість, розмір компанії, моментум і якість – що, як показано, забезпечують надприбутки в довгостроковій перспективі. Крім того, алгоритмічна торгівля, що стала можливою завдяки розвитку обчислювальної потужності та аналітики даних, дозволяє інвесторам здійснювати операції з високою швидкістю й частотою за заздалегідь визначеними правилами та алгоритмами [3].

В свою чергу стратегія управління фінансовими інвестиціями підприємств у нову епоху має такі характеристики:

1. Диверсифікований інвестиційний портфель. Фінансовий ринок нової епохи пропонує більш різноманітні інвестиційні інструменти та продукти, і підприємства можуть формувати диверсифіковані портфелі відповідно до

власних потреб і рівня прийнятного ризику з метою зниження ризиків і досягнення кращої дохідності.

2. Технологічна орієнтованість і інтелектуальний аналіз даних. Стратегії управління фінансовими інвестиціями дедалі більше спираються на технології та аналітику даних. Завдяки застосуванню новітніх технологій, таких як великі дані, штучний інтелект і блокчейн, підприємства можуть підвищити точність і ефективність прийняття інвестиційних рішень.

3. Довгострокова цінність і сталий розвиток. Стратегії управління фінансовими інвестиціями підприємств зосереджені на створенні довгострокової вартості та досягненні сталого розвитку. Вони акцентують увагу на корпоративній соціальній відповідальності, екологічному впливі, фінансовій стабільності, прибутковості та соціальних наслідках інвестиційних проєктів, забезпечуючи зростання доданої вартості завдяки обґрунтованим інвестиційним рішенням.

4. Глобальне бачення та транскордонні інвестиції. Стратегії управління інвестиціями стають дедалі більш глобалізованими: підприємства досягають диверсифікації ризиків і нових можливостей для зростання через транскордонні інвестиції та міжнародну співпрацю, відкриваючи нові ринки й ресурси. Підсумовуючи, розвиток і впровадження інноваційних стратегій управління фінансовими інвестиціями – це важливий шлях для підприємств, які прагнуть адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати розподіл капіталу та підвищити інвестиційну ефективність. Підприємства повинні активно вивчати та застосовувати новітні фінансові інструменти й підходи.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективна інвестиційна стратегія на рівні підприємства має ґрунтуватися як на внутрішніх ресурсах і цілях, так і на адаптації до зовнішнього середовища. Міжнародний досвід свідчить про важливість поєднання фінансових і нефінансових критеріїв при прийнятті інвестиційних рішень, з урахуванням принципів сталого розвитку, інноваційності та цифровізації. Значну роль у забезпеченні інвестиційної активності відіграє держава, яка повинна створювати

інституційні передумови та стимули для залучення і реалізації інвестицій. Однак основна відповідальність за стратегічний вибір інвестиційних рішень залишається за підприємством, яке має інтегрувати сучасні інструменти – від сценарного аналізу до факторного інвестування та алгоритмічної торгівлі – у свою практику управління капіталом. Успішне поєднання глобального бачення, технологічної підтримки та орієнтації на довгострокову цінність дозволить українським підприємствам підвищити інвестиційну ефективність, забезпечити стійке зростання та зміцнити позиції в конкурентному міжнародному середовищі.

Список використаних джерел

1. Гуторов О.І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2021. № 2., Т. 2. С. 212 - 226. URL: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-212 (дата звернення: 08.05.2025).

2. Осьмак Д.І., Кушал І.М. Зарубіжний досвід стимулювання інвестиційної діяльності підприємств. ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля. 2023. № 4 (280). С. 36 – 40. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-36-40 (дата звернення: 08.05.2025).

3. Rama Syahputra. Diversifying Portfolios: Exploring Investment Strategies and Alternative Assets in Modern Markets. Advances in Economics & Financial Studies. 2023. 1(3). С. 154 – 167. URL: https://doi.org/10.60079/aefs.v1i3.217 (дата звернення: 08.05.2025).

4. Xuanyi Huang. Innovative Strategies for Financial Investment Management Strategies of Enterprises in the New Era. Proceedings of Business and Economic Studies. 2024. Volume 7, Issue 2. URL: https://doi.org/10.26689/pbes.v7i2.6795 (дата звернення: 08.05.2025).

Олена БУХАЛО канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах стрімкої трансформації ринкових умов, цифровізації бізнесу та посилення конкуренції ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства відіграє ефективне управління персоналом. Людський капітал дедалі частіше розглядається не лише як ресурс, а як головна конкурентна перевага організації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема управління ефективністю персоналу як цілісної системи, орієнтованої на підвищення результативності праці, залученості працівників і досягнення організаційних результатів.

Категорія «ефективність персоналу» охоплює комплексну характеристику результативності праці працівників, яка визначається співвідношенням досягнутих результатів до витрат ресурсів. При цьому під результатом розуміється не лише кількість виконаної роботи, а й її якість, своєчасність, інноваційність, а також внесок у досягнення цілей організації.

А. К. Маркова трактує ефективність як багатоаспектний показник, який включає економічні (продуктивність, прибутковість), соціальні (задоволення працею, мотивація) та організаційні (управлінські рішення, структура) складові. На її думку, «ефективність – це результат гармонійної взаємодії системи стимулювання, умов праці, можливостей професійного розвитку та лояльності персоналу» [1, с. 46-48].

В. Г. Афонін розглядає ефективність персоналу як «динамічну характеристику функціонування людського капіталу в організації, що проявляється через продуктивність, якість рішень, ініціативність та адаптивність працівника до змін» [2, с. 58]. Він також підкреслює важливість

врахування психофізіологічних аспектів праці, таких як перевтома, стрес, вигорання, які знижують результативність персоналу.

У сучасній HR-науці ефективність персоналу поділяється на індивідуальну (особисті досягнення), групову (колективна взаємодія) та організаційну (результати діяльності системи управління). Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати ситуацію в межах всієї організації [3, с. 89].

На думку М. Армстронга, ефективність персоналу можлива лише в умовах, коли організація забезпечує баланс між очікуваннями працівників і вимогами до результатів їх праці, а також підтримує прозорість оцінювання й заохочення [6, с. 314].

Ефективність праці працівників формується під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх відносять макроекономічні умови, технологічні зміни, ринкову ситуацію, правове регулювання тощо. Внутрішні фактори – це ті, що залежать від організаційного середовища, управлінської практики та особистих характеристик працівників.

Менеджер відіграє вирішальну роль у створенні умов, що сприяють підвищенню результативності працівників. До основних управлінських факторів впливу належать:

Система мотивації. Мотивація є ключовим драйвером продуктивності. Ефективні системи мотивації поєднують матеріальні (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар’єрне зростання, участь у прийнятті рішень) інструменти. Компанії, які впровадили персоніфіковані підходи до мотивації, зазвичай досягають кращих показників продуктивності [3, с. 90].

Організаційна культура. Культура впливає на поведінку працівників, їхню ініціативність, готовність до командної роботи та здатність приймати відповідальність. Культура відкритості, взаємоповаги і підтримки сприяє підвищенню ефективності [4].

Професійний розвиток. Підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, участь у проєктах сприяють оновленню знань і навичок, що прямо впливає на результативність.

Лідерство. Стиль управління, рівень довіри до керівництва, якість зворотного зв'язку – усе це визначає мотиваційний клімат. Лідери-коучі (лідери-наставники) демонструють кращі результати у формуванні ефективних команд.

Методи оцінки ефективності персоналу. У практиці управління персоналом широко використовуються різні методи оцінювання ефективності. Найбільш поширеними є: KPI (ключові показники ефективності), дають змогу вимірювати індивідуальні досягнення працівника через об'єктивні показники (виробіток, обсяг продажів, виконання плану); оцінка 360 градусів – комплексна модель оцінки результативності, заснована на відгуках керівників, колег, підлеглих та самого працівника; BSC (система збалансованих показників): забезпечує багатовимірну оцінку результатів, враховуючи фінансову, клієнтську, внутрішню і навчальну перспективи [6, с. 318]; HR-аналітика – передбачає використання цифрових інструментів і багатопланових даних для моніторингу результатів праці, виявлення ризиків і прогнозування тенденцій [5].

Ефективність систем оцінювання зростає при їхній автоматизації, прозорості та регулярному оновленні відповідно до змін у стратегії організації.

В умовах гнучкої економіки, дистанційної роботи та високої конкуренції організації мають впроваджувати адаптивні стратегії управління персоналом. Серед найбільш ефективних стратегій: індивідуалізація цілей і мотивації. Забезпечення гнучких графіків, персоналізованих цілей та індивідуальних планів розвитку; цифрова трансформація HR.

Використання платформ для відстеження результатів, дистанційного навчання, інтерактивного зворотного зв'язку; фокус на залученість. Створення умов для участі працівників у стратегічних ініціативах, що підвищує відповідальність і самореалізацію; лідерський розвиток. Навчання керівників навичкам комунікації, емоційного інтелекту та управління змінами.

Ефективність персоналу є ключовим результатом грамотної управлінської діяльності. Ефективність персоналу – це багатогранна характеристика, яка

визначає успішність організації в цілому. Для її досягнення необхідне поєднання стратегічного підходу, прозорої системи оцінювання, сучасних методів управління та гнучкої організаційної культури. В умовах змінного середовища пріоритетним завданням стає формування адаптивної моделі управління, яка враховує індивідуальні потреби працівників, тенденції ринку праці та інноваційні можливості HR-технологій. Успішне управління ефективністю потребує поєднання стратегічного бачення, операційного контролю, високої емоційної компетентності та адаптивних підходів до змін.

У сучасному менеджменті ефективність персоналу є не лише функцією роботи відділу кадрів, а стратегічним завданням керівника будь-якого рівня. Управління ефективністю працівників потребує комплексного підходу, який включає організацію праці, стимулювання, розвиток, корпоративну культуру та застосування сучасних управлінських інструментів. Менеджер має виступати ініціатором змін, лідером команди та аналітиком процесів, що впливають на продуктивність працівників. Забезпечення високої ефективності персоналу — це запорука конкурентоспроможності організації, стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Маркова А. К. Теоретичні аспекти управління ефективністю персоналу // Економіка та держава. – 2022. – №5. – С. 45–49. 2. Афонін В. Г. Управління трудовим потенціалом підприємства. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 216 с. 3. Кравченко І. В. Сучасні методи оцінювання персоналу: практика впровадження // Менеджмент та підприємництво. – 2023. – №3. – С. 87–91. 4. HR-практики в міжнародних компаніях: досвід Nestle Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrnestle.ua/practices. 5. Zheltoukhova, K. (2020). Artificial intelligence in HR: opportunities and implications. CIPD Research Report. – [Електронний ресурс]. – https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/ai-hr. 6. Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page.

Дмитро ВАСИЛЬЄВ
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
освітньо-професійної програми
141.05 «Енергетичний менеджмент»
Науковий керівник:
Канд. екон. наук, доцент **Олег КУЧЕР**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Трансформаційні процеси в економіці України вимагають нових наукових підходів до вирішення актуальних проблем, враховуючи потреби суспільства та специфічні вимоги певних сегментів ринку на основі ефективного маркетингового механізму. Маркетинговий аспект управління підприємством сьогодні є надзвичайно важливим завданням для національних виробників та підприємців, оскільки з огляду на сучасний стан економіки, корисним стає завдання комплексної спрямованості на вивчення законів ринку з використанням принципів маркетингового механізму управління як основи ведення бізнесу [1].

Маркетинг є одним із способів виживання будь-якого підприємства на сучасному конкурентному ринку. Для успішного та стабільного бізнесу керівництву компанії необхідно використовувати низку стратегій, однією з яких має бути маркетингова стратегія. Її розробка вимагає ретельного аналізу, послідовності дій, обґрунтованості та врахування всіх необхідних елементів [2].

Для того, щоб зберегти та зміцнити позиції лідера на мінливому ринку, необхідно постійно відстежувати зміни в маркетинговій діяльності підприємства. Успішна маркетингова діяльність залежить від правильно поставлених, чітко сформульованих та досягнутих цілей [2].

Маркетинговий менеджмент – це управління всією діяльністю підприємства на основі маркетингових принципів. Тут йдеться про

використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи підприємства планують, реалізують та оцінюють свою діяльність з позиції маркетингу. Маркетинговий менеджмент включає управління всіма структурними підрозділами підприємства та його функціями на основі маркетингу. Це управління, яке побудоване на принципах маркетингу, тобто коли споживач знаходиться в центрі його виробничо-збутової діяльності, а система маркетингу та управління використовує всі необхідні інструменти для того, щоб найкращим чином задовольнити потреби споживача, а також досягти бажаного для себе результату [3].

Маркетинговий менеджмент необхідний насамперед для того, щоб підприємство могло аналізувати вимоги та запити своїх потенційних споживачів. Завдяки таким діям підприємство здатне забезпечити свою ефективну діяльність у всіх сферах, надаючи пріоритет інтересам ринку над іншими інтересами діяльності [4].

Сучасний підхід до вивчення систем управління маркетингом визначає його спрямованість відносно конкретного виду діяльності. Головною метою такого підходу є вивчення тих засобів, методів та прийомів у діяльності підприємства, які сприяють отриманню найбільш об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища для забезпечення ефективної спрямованості розвитку економіки України [5].

Важливе місце у системі управління маркетингом відводиться маркетинговим концепціям. Маркетингові концепції спрямовують на формування підходу щодо організації виробничо-збутової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей, це філософія бізнесу орієнтована на споживача і прибуток [6].

Маркетингові концепції є загальною метою всієї діяльності підприємства. Згідно маркетингової концепції підприємство має задовольняти потреби споживачів, що не суперечать довгостроковим потребам суспільства, шляхом скоординованого комплексу маркетингових заходів.

Для досягнення цілей щодо розвитку підприємства, необхідно здійснити комплекс заходів у рамках маркетингових концепцій. Виробники у своїй маркетинговій діяльності можуть використовувати: концепцію удосконалення виробництва (виробничу); концепцію удосконалення товару, концепцію інтенсифікації комерційних зусиль (збуту); концепція соціально-етичного (соціально - відповідального) маркетингу і концепцію комфорту.

Список використаних джерел

1. Kucher O, Hutsol O, Prokopchuk L, Hutsol T, Vasylyshen Y, Tryhuba A, Gajda J, Kornas R, Borusiewicz A. Application of Marketing Tools in the Bioeconomic Sector. Sustainability. 2025 Apr 16;17(8):3590.

2. Unver, U., Trubina, N., Lupíšek, A., Hajek, P., & Tywoniak, J.. Developing Strategy Framework for the Sustainable Reconstruction of the Ukrainian Building Stock: A Literature Review and Proposal. ZeroBuild Journal, 2025p 41–70. https://doi.org/10.5281/zenodo.15211663

3. Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Available online: https://media.wiley.com/product_data/excerpt/14/11196685/1119668514-29.pdf (accessed on 17 September 2024).

4. Chabarov, V.; Cherevata, T.; Yevtushok, O. Effective enterprise management: Marketing aspec. Azov. Econ. Bull. 2020, 4, 21. https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-10.

5. Kucher, O., Yermakov, S., Andreitseva, I., Plotnichenko, S. and Kozak, O., 2024. Methodological aspects of bioeconomy development strategy formation in Ukraine (example of renewable energy sources). In 23rd International Scientific Conference “Engineering for Rural Development”: proceedings: [Jelgava, Latvia], May 22–24, 2024 (Vol. 23, pp. 850-857). https://doi.org/10.22616/ERDev.2024.23.TF167

6. Kucher O. Marketing tool for the development of organic production market in Ukraine. Economics and Business Management. 2020 Dec 3;4(11):90-102. http://doi.org//10.31548/bioeconomy2020.04.011

Діана ВІТВІЦЬКА,
здобувач вищої освіти ОС «магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Світлана САВІЦЬКА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оборотні активи займають ключове місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечують його безперервну операційну діяльність. Саме вони швидко перетворюються на грошові кошти, беруть участь у кругообігу капіталу та визначають фінансову гнучкість підприємства. У сучасних умовах господарювання ефективний облік, аналіз та контроль оборотних активів набувають особливої актуальності. Вони дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення, запобігати ризикам втрат та підвищувати загальну результативність фінансово-господарської діяльності.

Облік оборотних активів здійснюється відповідно до вимог Положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Основними складовими оборотних активів є виробничі запаси, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти, витрати майбутніх періодів. Для кожного елемента встановлено окремі правила первісної оцінки, подальшої переоцінки та списання. Наприклад, запаси оцінюються за найменшою з двох величин: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації. Дебіторська заборгованість підлягає обов'язковому аналізу на предмет платоспроможності боржників та створення резервів сумнівних боргів.

Значну роль у прийнятті фінансових рішень відіграє аналіз оборотних активів. Його метою є виявлення тенденцій ефективності використання

ресурсів підприємства. Основними методами аналізу є горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний. Зокрема, коефіцієнт обіговості оборотних активів показує, скільки разів за період відбувся повний обіг активів, а середня тривалість одного обороту – тривалість одного повного циклу обороту у днях. Ці показники дозволяють оцінити швидкість перетворення ресурсів у готову продукцію та грошові кошти.

Ще одним важливим аспектом є контроль за станом і використанням оборотних активів. Ефективна система внутрішнього контролю включає постійний моніторинг залишків запасів, своєчасну інвентаризацію, перевірку дебіторської заборгованості, контроль за рухом готівкових і безготівкових коштів. Контрольна діяльність має на меті не лише запобігання зловживанням, а й забезпечення збереження майна підприємства та підвищення дисципліни в роботі персоналу.

Особливу увагу слід приділяти управлінню дебіторською заборгованістю, яка може мати як позитивний, так і негативний вплив на ліквідність підприємства. Надмірний її обсяг свідчить про погану платіжну дисципліну контрагентів, тому важливо контролювати терміни погашення боргів, застосовувати механізми авансування, страхування або факторингу.

Управління оборотними активами передбачає не тільки ведення обліку та контроль, а й активну аналітичну роботу, спрямовану на оптимізацію структури активів, підвищення їхньої обіговості та рентабельності. Успішна стратегія управління цими активами дозволяє досягти фінансової стійкості підприємства, уникати касових розривів, зменшувати витрати на зберігання запасів та пришвидшувати повернення інвестованих коштів.

Отже, облік, аналіз і контроль оборотних активів – це взаємопов’язані елементи єдиної системи управління ресурсами підприємства. Їх належна організація є передумовою ефективного функціонування підприємства, зміцнення його фінансового стану та досягнення стратегічних цілей в умовах конкурентного ринку. З огляду на сучасні виклики, підприємства мають удосконалювати методи управління оборотними активами, впроваджувати

автоматизовані системи обліку та контролю, оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для забезпечення фінансової стабільності та розвитку.

З метою підвищення ефективності управління оборотними активами доцільно впроваджувати такі напрями удосконалення:

1. Автоматизація облікових процесів. Впровадження сучасних програмних продуктів (наприклад, BAS ERP, 1С:Підприємство, SAP) дозволяє підвищити точність і швидкість обробки інформації, зменшити ризики помилок, покращити управлінський облік.

2. Регулярна оцінка обіговості активів. Встановлення контрольних точок щодо ефективності обігу запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів дає змогу швидше виявляти та реагувати на проблеми.

3. Політика управління дебіторською заборгованістю. Розроблення системи кредитного контролю, включаючи встановлення лімітів дебіторів, проведення фінансового аналізу клієнтів, застосування штрафних санкцій за прострочення платежів.

4. Вдосконалення внутрішнього контролю. Посилення процедур інвентаризації, регулярний внутрішній аудит, чітке визначення повноважень відповідальних осіб.

5. Аналіз втрат і псування оборотних ресурсів. Проведення регулярного обліково-аналітичного дослідження щодо втрат у запасах, списань, зниження якості, що дозволяє підвищити ефективність логістичних і складських операцій.

6. Розробка політики мінімального запасу. Визначення критичних рівнів залишків для зменшення обігових коштів, що не приносять доходу, без порушення безперервності виробництва.

Розвинена система обліку, глибокий аналіз і надійний контроль дозволяють своєчасно виявляти проблеми та оптимізувати використання ресурсів. Удосконалення зазначених процесів через цифровізацію, впровадження аналітичних інструментів і внутрішніх стандартів контролю дає змогу підприємству досягти кращих результатів у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: Основи та практика: підруч. Житомир : ПП «Рута», 2022. 768 с.

2. Подольський В. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 432 с.

3. Савченко В. Ф., Ткачук Т. І. Бухгалтерський облік та аудит: навч. посіб. / В. Ф. Савченко, Т. І. Ткачук. Київ : Знання, 2020. 366 с.

4. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні.: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/zb296-99-п

5. Кірєєва І. А. Управлінський облік оборотних активів підприємства: теоретико-методичний аспект. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (38). С. 45–51.

6. Герасимович А. М. Внутрішній контроль як інструмент управління оборотними активами. Облік і фінанси. 2021. № 3. С. 58–63.

7. Державна податкова служба України. Офіційні дані щодо стану фінансової звітності підприємств. URL: https://tax.gov.ua

8. Звітність підприємств за формами фінансової звітності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

Володимир ВЛАСЮК
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
освітньо-професійної програми
141.05 «Енергетичний менеджмент»
Науковий керівник:
Канд. екон. наук, доцент **Олег КУЧЕР**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам’янець-Подільський

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг є невід'ємним елементом стратегічного управління підприємством. Завдяки методам маркетингу та регулюванню ринку можна передбачити реакцію ринку, у певний момент скоригувати план дій та забезпечити стійкість підприємства на конкурентному ринку.

Розробляючи маркетингову стратегію організації, необхідно забезпечити її характеристиками, які сприятимуть адаптації організації до зовнішнього середовища. Розробляючи маркетингову стратегію, потрібно застосовувати ситуаційний підхід, тобто порівнювати кілька сценаріїв маркетингової діяльності з детальним описом маркетингової політики, з економічною оцінкою роботи компанії, з прогнозами продажів та оцінкою ризиків, вибирати найбільш доцільну маркетингову стратегію [1].

У процесі виробництва і реалізації продукції важливу роль відіграє маркетинг, оскільки ефективна маркетингова стратегія орієнтує підприємство у його діяльності з урахуванням вимог ринкового середовища і зменшує ризики у результаті змін цього середовища. Для того, щоб вигідно продати вироблену продукцію, потрібно знати можливості збуту і активно застосовувати маркетингові засоби у формуванні збутової політики підприємств.

Запровадження і використання маркетингу в аграрному секторі України може стати такою системою управління діяльністю підприємств, що забезпечить задоволення потреби та попиту на ринку, вчасно реагувати на

зміни у зовнішньому та внутрішньому ринковому середовищі, підвищувати прибутковість виробництва та діяльності підприємства у цілому [2].

Ефективне запровадження і використання маркетингу в аграрних підприємствах України потребує насамперед визначення генеральної програми дій виробничих підприємств. Розробка і впровадження системи маркетингових стратегій в управління аграрним виробництвом підприємств є важливою життєвою потребою функціонування вітчизняних сільськогосподарських виробників. Виробничо-збутова діяльність аграрних підприємств потребує своєчасної адаптації системи збуту до змін конкурентного середовища, що зумовлює необхідність використання маркетингових стратегій управління збутом продукції. Виникає необхідність розробки такої моделі дій, яка врахує усі операції, пов'язані з плануванням та ухваленням рішень, необхідних для досягнення цілей збуту, тобто набір правил для прийняття рішень, якими керуються підприємства у своїй діяльності [3].

Стратегія охоплення ринку передбачає розміщення товарів у збутовій мережі. Тут доцільно використовувати два основних варіанти, а саме: інтенсивний розподіл і вибірковий розподіл.

Інтенсивний розподіл передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість підприємств роздрібної торгівлі, зокрема через спеціалізовані відділи супермаркетів і невеликих магазинів. Широкого розповсюдження набули он-лайн мережі, у яких споживач може отримати інформацію про продукти та зробити замовлення.

Вибірковий розподіл передбачає укладання виробником угоди з кількома, а не з усіма посередниками, які виявляють зацікавленість до реалізації товару. Цей варіант розміщення продукції використовується при її реалізації на закордонних ринках.

Стратегія інтенсивного росту включає вибір напрямів росту для досягнення маркетингових цілей, де набір маркетингових заходів у залежності від обсягів продажу включає такі варіанти, як стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків на наявних ринках завдяки наявним товарам. Дана стратегія може бути реалізована за рахунок наявних споживачів при умові збільшення їхнього бажання користуватись запропонованим товаром і залучення нових, які раніше не використовували даний товар [4].

У сучасних умовах серед сукупності різних засобів маркетингових комунікацій, що дозволяють вивести товар на ринок, стимулювати продаж і створити лояльних до підприємства (марки) покупців, усе частіше використовуються такі засоби стимулювання збуту, як виставки, ярмарки, спеціалізовані салони та інші близькі за змістом заходи.

Список використаних джерел

1. Unver, U., Trubina, N., Lupíšek, A., Hajek, P., & Tywoniak, J. (2025). Developing Strategy Framework for the Sustainable Reconstruction of the Ukrainian Building Stock: A Literature Review and Proposal. ZeroBuild Journal, 41–70. https://doi.org/10.5281/zenodo.15211663

2. Volodymyr I, Kucher O., Bilyk T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine. Proceedings of the 2018 International Scientific Conference ‘Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy’ No 1, Warsaw, 7–8 June 2020, pp. 34–39. https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1

3. Gołębiewski J., Kucher O. Development of the Biofuel Market in Ukraine. Annals of the polish association of agricultural and agribusiness economists. Annals Annals PAAAE 2020 Vol. XXII No. (1) Warsaw 2020, Poland https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7813

4. Kucher, O., Yermakov, S., Andreitseva, I., Plotnichenko, S. and Kozak, O., 2024. Methodological aspects of bioeconomy development strategy formation in Ukraine (example of renewable energy sources). In 23rd International Scientific Conference “Engineering for Rural Development”: proceedings:[Jelgava, Latvia], May 22–24, 2024 (Vol. 23, pp. 850-857).

Катерина ВОЗОВИК
студентка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія СЛАВІНА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПОБУДОВИ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

У сучасних умовах ринку праці брендинг роботодавця стає стратегічно важливим інструментом для компаній, які прагнуть залучати та утримувати талановитих працівників. Успішний бренд роботодавця не лише підвищує репутацію організації, але й забезпечує конкурентну перевагу на ринку, формуючи позитивний імідж компанії як привабливого місця для роботи. Цей імідж є важливим не лише для залучення нових кадрів, але й для зміцнення внутрішньої корпоративної культури, що впливає на продуктивність та лояльність співробітників. Зважаючи на важливість бренду роботодавця для корпоративної культури та залучення нових кадрів, виникнення цього поняття та його розвиток стали відповіддю на зростаючу конкуренцію на ринку праці.

Вперше поняття «бренд роботодавця» (employer brand) публічно було представлено в 1990 році на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії президентом People in Business Саймоном Берроу .В грудні 1996 року С. Берроу і Т. Амблер розглянули дане поняття у своїй статті, опублікованій в журналі Journal of Brand Management [2, с. 157].

Бренд роботодавця є складною концепцією, яку різні автори та дослідники визначають з різних точок зору. На думку дослідника С. Ллойда, бренд роботодавця охоплює сукупність зусиль компанії у взаємодії з її працівниками, які спрямовані на створення привабливого місця для роботи. Це охоплює стратегії та політики компанії, спрямовані на просування і позиціонування на

ринку праці, а також формування позитивного іміджу організації серед потенційних і існуючих співробітників. Сучасні дослідники П. Волкер та А. Хаггінг, визначають що бренд роботодавця – це сукупність ознак (часто невловимих), які роблять організацію особливою та привабливою для співробітників і здобувачів [1, с. 2].

Тобто, бренд роботодавця − це імідж компанії, що формує думку про неї як про хороше місце роботи у нинішніх, колишніх та потенційних працівників, у клієнтів, акціонерів та ін.

Створення бренду роботодавця передбачає декілька етапів, кожен з яких грає ключову роль у загальному процесі:

1)Визначення бачення та мети створення бренду компанії роботодавця. Цей етап є ключовим у процесі формування бренду роботодавця. Він включає визначення основних цілей та принципів, які компанія прагне реалізувати як роботодавець. На початку першого етапу необхідно сформулювати бачення бренду роботодавця, який описує сенс його існування та те, як компанія хоче виглядати на ринку праці. Бачення, як основа бренду роботодавця, повинне ґрунтуватися на даних, отриманих у результаті маркетингових досліджень як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства [1, с. 2]. Мета може включати такі аспекти, як залучення висококваліфікованих кадрів, підвищення лояльності співробітників, зниження плинності кадрів та створення позитивного робочого середовища, яке сприяє розвитку і зростанню співробітників.

2)Аналіз та оцінка брендів конкурентів. Для того, щоб розробити ефективну стратегію залучення та утримання співробітників, необхідний глибокий аналіз конкурентного середовища. Визначення наших основних конкурентів та вивчення їхніх брендів дозволяє зрозуміти, які атрибути роботодавця є найбільш привабливими для нашої цільової аудиторії. На основі отриманих даних ми можемо сформулювати унікальну ціннісну пропозицію, яка буде відрізняти нашу компанію від інших [1, с. 3].

3)Виявлення унікальної ціннісної пропозиції (EVP) є важливим етапом у процесі побудови бренду роботодавця, який настає після формування бачення компанії та аналізу конкурентів.

EVP, як ціннісна пропозиція роботодавця, відповідає на питання, що компанія пропонує співробітнику в обмін на його знання, зусилля та час. Має дві складові: раціональну (зарплата, навчання, розвиток тощо) та емоціональну (колектив, культура, образ життя тощо). Має бути погоджено з бізнес-стратегією і HR-стратегією компанії, відповідати реальній ситуації, враховувати потреби ключових цільових аудиторій співробітників і кандидаті, бути чітко сформульованим, включати раціональні та емоційні складові, відрізнятися від пропозицій конкурентів (бути унікальним за змістом, форматом) [3, с. 56].

4)Атрибути – фізичні аспекти бренда компанії як роботодавця, які можна побачити чи відчути (наприклад, логотип, особа генерального директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше). Вони повинні відображати цінності компанії, її корпоративну культуру, умови праці, можливості для розвитку та інші аспекти, що роблять компанію привабливою для співробітників [3, с. 46].

Правильно сформовані атрибути допомагають виділитися серед конкурентів і ефективно комунікувати з цільовою аудиторією.

5) Підсумковим етапом роботи з брендом роботодавця є оцінка ефективності. Існує два найбільш популярні підходи до оцінки ефективності бренду роботодавця – з орієнтацією на досягнення високої задоволеності персоналу та з орієнтацією на досягнення спільних цілей компанії. Перший підхід спрямований на підвищення лояльності та задоволеності співробітників шляхом пропонування унікальної ціннісної пропозиції та продукту, який відповідає як матеріальним, так і нематеріальним потребам персоналу. Основним показником цього підходу є рівень задоволеності працівників компанії. Другий підхід орієнтується на досягнення загальних цілей організації

та передбачає застосування складної системи взаємопов'язаних і взаємозалежних показників. Кожна компанія, з огляду на свою специфіку, розробляє власну систему цих показників [1, с. 4].

Отже, бренд роботодавця є результатом постійних та довгострокових зусиль компанії, спрямованих на залучення, утримання та розвиток талантів, а також на створення сприятливого середовища для роботи, що відповідає потребам і очікуванням працівників. Все починається з визначення мети та бачення бренду, що закладає фундамент для наступних кроків. Аналіз конкурентів дозволяє зрозуміти сильні сторони інших компаній, а створення унікальної ціннісної пропозиції (EVP) дає можливість виділитися серед них. Атрибути бренду роботодавця, як візуальні, так і комунікаційні, створюють чіткий образ компанії на ринку праці. Оцінка ефективності бренду дозволяє постійно вдосконалювати стратегію для підтримки конкурентної переваги.

Список використаних джерел

1. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2022. №2 (78) С. 92-96.

2. Н. М. Самолюк, В. А. Міщук. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця . *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021.№ 1.С. 156-167.

3. Павленко, Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022

Катерина ВОЗОВИК
здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

ВПЛИВ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ НА КАР'ЄРНЕ ПРОСУВАННЯ

Протягом століть соціальні ролі чоловіків і жінок визначалися традиційними уявленнями: чоловіки асоціювалися з роботою, владою й зовнішньою активністю, жінки — з домом, турботою та вихованням дітей. Ці уявлення закріплювалися релігією, культурою та правовими нормами, створюючи основу для формування стереотипів. З часом гендерні ролі зазнають змін і можуть значно варіюватися залежно від культурного контексту, соціального класу, віку, етнічної приналежності, матеріального становища та інших чинників. Оскільки гендер є соціально сконструйованим явищем, його сприйняття й прояви тісно пов'язані з політичними процесами та можуть суттєво впливати на формування державної політики.

Гендер – це соціально сконструйовані ролі, поведінка та атрибути, які суспільство вважає прийнятними для чоловіків і жінок. На відміну від біологічної статі, він формується через виховання, культуру та соціальні норми. Гендерні стереотипи – це стійкі уявлення про «правильні» або «природні» риси, здібності та види діяльності чоловіків і жінок. Вони обмежують можливості людей розвивати власні інтереси і кар'єру відповідно до своїх талантів, а не очікувань суспільства.

У теперішньому світі мало що змінилось: навіть якщо жінці вдається у якихось видах діяльності бути «нарівні з чоловіком», її однаково оцінюють перш за все не за здобутками в соціумі і професії, а за сімейним становищем і роллю матері. Науковці переконані, що ставлення до жінки як до другорядної,

соціально нижчої істоти остаточно сформувалось, коли з'явилось поняття «приватна власність», успадкування якої відбувалось за чоловічою лінією [4, с.136].

Стереотипні уявлення про «жіночі» та «чоловічі» професії формуються ще в дитинстві та підкріплюються родиною, освітньою системою і медіа. У результаті жінки частіше обирають професії, пов'язані з доглядом, гуманітарними науками чи обслуговуванням, а чоловіки — з технікою, керівництвом і ризиком. Ґендерні стереотипи мають суттєвий вплив на процес соціалізації жінок і чоловіків .

Дослідники виділяють три умовні групи ґендерних стереотипів:

– Стереотипи особистісних якостей («masculine – feminine») Ця група базується на уявленнях про протилежність психологічних рис чоловіків і жінок. Чоловікам приписуються такі якості, як активність, рішучість, логічне мислення, здатність до творчості та раціонального вирішення проблем. Натомість жінкам – емоційність, покірність, залежність та орієнтація на відтворення й підтримку життя.

– Соціальні стереотипи. Дана група стереотипів закріплює професійні ролі чоловіків і жінок. Для жінки головними є ролі сімейні (жінка, мати, господарка), а для чоловіків – професійна діяльність, лідерство та кар'єрне зростання.

– До третьої групи вчені відносять професійно-трудові стереотипи. Вони відображають уявлення про належність певних видів праці до жіночої або чоловічої сфер. Жіноча праця асоціюється з обслуговуванням, рутинними та допоміжними функціями, тоді як чоловіча – з інструментальною, аналітичною та творчою діяльністю.

Усі три групи стереотипів тісно переплетені між собою, мають міцні позиції в суспільстві, а тому суттєво впливають на нього. Їхній вплив часто є прихованим, що ускладнює боротьбу з дискримінаційними проявами в освіті, кар'єрі та повсякденному житті [3].

У суспільній свідомості побутує думка, що жінки мають обирати професії,

пов'язані з турботою, обслуговуванням, гуманітарною сферою – вчителі, медсестри, соціальні працівниці. Чоловіки ж асоціюються з технічними, управлінськими, ризикованими та лідерськими професіями - інженер, менеджер, фінансист, будівельник. Такі уявлення не відповідають реальним здібностям людини, але суттєво впливають на вибір професійного шляху ще на етапі навчання. Однією з найбільш виражених форм гендерної нерівності в Україні є професійна сегрегація, це коли жінки зосереджені в низькооплачуваних галузях. Наприклад, у таких галузях, як освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги, торгівля, готельно-ресторанний бізнес, жінки становлять 70-80% працівників. Ці галузі мають обмежені можливості для просування по службі та нижчі зарплати порівняно з тими, де домінують чоловіки.

Стереотипи суттєво впливають не лише на вибір професії, а й на кар'єрне просування. Жінки рідше обіймають керівні посади, навіть у тих галузях, де вони переважають чисельністю. Попри високу професійну та освітню кваліфікацію, вони частіше займають менш престижні та менш оплачувані посади. У результаті, жінки й чоловіки з однаковим рівнем освіти та досвіду отримують різну заробітну плату. За даними Міністерства статистики України, середній рівень зарплати жінок становить близько 70% від зарплати чоловіків .

В наш час планування кар’єри на ранній стадії є вирішальним чинником успішного кар’єрного розвитку [2]. Слід відмітити, що молоді жінки передбачають труднощі в поєднанні роботи та сімейних обов’язків. З цієї причини їх стратегія планування кар’єри часто менш чітко розроблена, ніж у чоловіків [1].

У той же час чоловіки можуть зіштовхуватися з упередженим ставленням у «нетипових» для них сферах, таких як педагогіка, дошкільна освіта чи соціальна робота, де їх участь часто викликає подив або недовіру. Це свідчить про те, що гендерна дискримінація у професійній сфері торкається обох статей, хоч і в різних формах. Варто також відзначити вплив реклами, засобів масової інформації та освітнього середовища. Шкільні підручники, телевізійні

програми і навіть дитячі іграшки активно підтримують застарілі гендерні ролі. Це створює викривлену картину світу, де професійні можливості залежать не від здібностей та мотивації, а від статі.

Отже, гендерні стереотипи, закріплені в суспільстві, продовжують впливати на вибір професій, кар'єрне просування і соціальний статус жінок і чоловіків. Незважаючи на зміни в соціальних і політичних умовах, стереотипи про «чоловічі» та «жіночі» ролі продовжують обмежувати можливості для реалізації індивідуального потенціалу. Жінки часто стикаються з дискримінацією на робочих місцях, що виражається у меншій оплаті праці та обмеженому доступі до керівних позицій. Водночас, чоловіки, які працюють у «нетипових» для них професіях, також піддаються соціальним упередженням. Таким чином, хоча за останні десятиліття було досягнуто певного прогресу у подоланні гендерної нерівності, проблеми стереотипізації й дискримінації залишаються актуальними, що вимагає подальших зусиль для створення рівних можливостей для всіх, незалежно від статі.

Список використаних джерел

1. Гринчук О.І., Ханецька Т.І. Вплив гендерних стереотипів на кар’єрний розвиток молоді. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2024. 06-11. № 1. С.11.

2. Лаврук О.С. Сучасні тенденції та ключові виклики розвитку кар’єри персоналу. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 17 травня 2024 р.* / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В.Іванишин. Кам’янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2024. С. 149-152.

3. Магдюк Л.Б. Гендерні стереотипи. Вплив гендерних стереотипів на представлення жінок і чоловіків на ринку праці. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 5-6. С. 7-10.

4. Чуйко О.М., Куравська Н.В. Гендер і кар’єра: навч. посіб. Івано-Франківськ: Супрун В.П., 2019. 372 с.

Дмитро ВОЛОБУЄВ,
здобувач доктора філософії
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Наталія ЄФРЕМОВА**
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

СУТНІСТЬ І ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙ У ТВАРИННИЦТВІ ТА МОЛОЧНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Тваринництво та молочна промисловість зазнають значних змін завдяки інтеграції передових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), який підвищує ефективність по всьому ланцюжку створення вартості молочної продукції. Системи на основі ШІ контролюють стан корів і якість молока, забезпечуючи оптимальні умови виробництва. Цей технологічний зсув є частиною ширшої тенденції точного землеробства, яке дозволяє оптимізувати раціон і покращити загальне управління стадом. Одночасно молочна галузь активно впроваджує персоналізовані продукти харчування, спрямовані на задоволення специфічних дієтичних потреб споживачів. Використання аналітики даних та ШІ дає змогу виробникам створювати молочні продукти, адаптовані до конкретних вимог до здоров'я [1]. Робототехніка та автоматизація стали важливими факторами розвитку галузі, зменшуючи потребу в ручній праці та підвищуючи загальну продуктивність. Автоматизовані системи доїння та роботизовані штовхачі кормів покращують добробут тварин, а датчики та пристрої Інтернету речей надають фермерам дані про якість молока та здоров'я корів у режимі реального часу. Водночас екологічна стійкість набуває критичного значення, що стимулює розробку кормових добавок та вакцин для зниження викидів метану від великої рогатої худоби. Лідери галузі, такі як Alga Biosciences та ArkeaBio, пропонують рішення, що зменшують екологічний слід виробництва, дозволяючи молочній промисловості відповідати вимогам регуляторів і споживачів. Попри технологічний прогрес, галузь стикається з

викликами у впровадженні нових рішень. Поєднання традиційних знань із сучасними технологіями потребує значних інвестицій та перепідготовки персоналу, що може стати бар'єром для виробників. Окрім цього, сприйняття споживачами нових продуктів, таких як вирощені в лабораторії молочні білки, залишається невизначеним. Разом з тим Індустрія 4.0 активно змінює галузь, інтегруючи штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей у виробничі процеси. Це відкриває можливості для покращення простежуваності продукції та підвищення ефективності ланцюгів постачання, хоча впровадження таких технологій вимагає значних капіталовкладень [2]. Окрему роль у модернізації молочної промисловості відіграють інновації у пакуванні. Все більше компаній впроваджують екологічно чисті матеріали та розумні технології, які забезпечують збереження продукції та надають інформацію про її якість у режимі реального часу. Паралельно точне тваринництво (PLF) трансформує управління стадом завдяки використанню датчиків і аналізу даних, що дозволяє оптимізувати продуктивність корів та забезпечити їх добробут. Виробники також досліджують міжгалузеві застосування технологій, таких як моніторинг захворювань за допомогою ШІ у свинарстві, що може принести користь і молочному виробництву. На тлі ринкової нестабільності та кліматичних змін виробникам доводиться балансувати між потребою в інноваціях і необхідністю збереження прибутковості. Генетичні вдосконалення, такі як селективна селекція та редагування геному, допомагають покращити продуктивність корів, а цифрові технології відкривають можливості для проактивного моніторингу здоров'я тварин. Використання відновлюваних джерел енергії та розробка енергоефективного обладнання сприяють зменшенню вуглецевого сліду галузі, тоді як виробники також повинні враховувати етичні аспекти, пов’язані з появою нових продуктів, зокрема альтернативних білків [3-5].

Зрештою, молочна галузь знаходиться на етапі значної трансформації, де передові технології відкривають безпрецедентні можливості для зростання. Інтеграція штучного інтелекту, робототехніки та методів точного землеробства сприяє оптимізації операцій та дає змогу ефективно відповідати на сучасні

виклики. Успіх підприємств залежатиме від їхньої здатності адаптуватися до технологічних змін, зберігаючи фокус на сталому розвитку та задоволенні потреб споживачів.

Список використаних джерел

1. *Top Dairy Industry Trends to Look for in 2025*. (2025). Symega Food Ingredients. https://symega.com/blog/top-dairy-industry-trends-2025/

2. *Dairy Industry Insights: Challenges, Innovations, & Sustainable Growth*. (2023). Inkwood. https://www.inkwoodresearch.com/dairy-industry-insights-challenges-and-sustainable-growth/

3. *Emerging AgTech Start-Ups to Watch in 2025: Innovations for the Future of Livestock Production - Swineweb.com - Complete Swine News, Markets, Commentary, and Technical Info*. (2025). Swineweb.com - Complete Swine News, Markets, Commentary, and Technical Info. https://www.swineweb.com/ag-tech/emerging-agtech-start-ups-to-watch-in-2025-innovations-for-the-future-of-livestock-production/

4. Рябуха М.С. Конкуренція як категорія ринкових відносин і конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2007. № 6. С. 96–100.

5. Пономарьова М.С. Аналіз ефективності виробництва сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2012. № 6. С. 123 - 129. 299 с.

6. Lomovskykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E. and Lisova, O. (2021), Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pp. 263–270. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255.

7. Ponomarova, M.; Yevsiukov, A.; Shovkun, L.; Zolotarova, S.; Kramarenko, I. Formation and Management of the Development of Agricultural Production and Processing of Agricultural Products and the Value of Food Technologies. Financ. Credit. Act. Probl. Theory Pract. 2022, 4, 58–67.

Назарій ВОЛОШИНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА НОВІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом у сучасних умовах є складним багатокомпонентним механізмом, в основі формування якого управлінські функції, що повинні бути чітко визначені. Функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, виду його діяльності, розташування, масштабів діяльності тощо. Реалізація кожної функції управління потребує використання специфічних технологій:

1) планування, яке передбачає використання технологій вибудовування визначених етапів досягнення мети, що дає можливість розуміти, які дії організація повинна виконувати сьогодні, щоб мати "завтра". Аналізування в умовах диджиталізації ґрунтується на результатах аналізу великих даних, оцінювання трендів та факторів;

2) організацію, яка передбачає, що керівник розподіляє завдання та ресурси між виконавцями, проте в умовах диджиталізації цей процес почали делегувати на рівень команди виконавців, що істотно поліпшує його якість, прискорює реалізацію та одночасно підвищує мотивацію виконавців;

3) координування, яке забезпечується через використання потенціалу колективного розуму, що сприяє усвідомленості дій та швидкості реакції організації на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів;

4) контроль, який в умовах диджиталізації перетворюється на самоконтроль, зменшуючи піраміду адміністративних рівнів та істотно підвищуючи її ефективність. У разі виконання складних та творчих завдань контроль залишається за керівником, а контролювання рутинних робіт можуть виконувати технічні системи;

5) у сучасних умовах технології мотивації зміщують акценти зі стимулювання на моральне мотивування персоналу через командну взаємодію, ефективне розкриття потенціалу особистості людини та соціальну відповідальність бізнесу [2].

Варто зазначити, що кожна із функцій управління персоналом вважатиметься дієвою лише за умови застосування інноваційно орієнтованих технологій. В умовах сьогодення менеджери на підприємствах для реалізації завдань із управління персоналом використовують у роботі такі технології, як: стратегічне управління персоналом; збалансована система показників; автоматизована інформаційна система управління персоналом; реінжиніринг; управління талантами; планування персоналу; бенчмаркінг; внутрішній маркетинг; пошук і підбір персоналу, а саме: класичний підбір (рекрутинг), хедхантинг, скринінг, залучення тимчасового персоналу, виконавчий пошук, лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг; навчання і розвиток персоналу – коучинг, наставництво, менторство; оцінювання персоналу – “таємний клієнт”, центр оцінки (асесмент-центр); звільнення персоналу – аутплейсмент тощо. Ефективність методів управління персоналом в умовах диджиталізації залежить від гнучкості працівників, упровадження інновацій, обліку морального зношування процесів, підвищення швидкості навчання, розвитку внутрішньої ротації та гнучкості посадових інструкцій. Серед методів менеджменту персоналу в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій виділяють:

- методи автоматизації спілкування із кандидатом, технології штучного інтелекту та використання чат-ботів;

- методи автоматизації операцій із менеджменту персоналу за допомогою ERP систем;

- методи автоматизації звітності, такі як дашборди, бенчмарки;

- методи автоматизації пошуку кандидатів (системи пошуку та оцінювання для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій та соціальних мережах);

- методи автоматизації розвитку персоналу, у які входять системи рекомендацій (навчальні стажування та підвищення кваліфікації, пільги тощо);

- методи автоматизації співпраці, а саме: організація середовища, робочого місця, робочого процесу, служби зворотного зв'язку тощо.

Зі збільшенням використання технологій та тенденцій автоматизації процесів менеджменту персоналу офісу використовують такі інноваційні способи спілкування, як Zoom, Skype, Cisco Webexs, MS Teams тощо. Однак корисність сучасних технологій штучного інтелекту обмежена й вони можуть надавати відповіді лише у вузькому діапазоні встановлених сценаріїв [3].

Загалом, система інформаційного забезпечення управління персоналом забезпечує такі переваги [1]:

1) надання текстової або аналітично-цифрової інформації керівництву підприємства;

2) удосконалення і підтримка інструментарію прогнозування;

3) швидкий підбір усієї необхідної інформації для прийняття управлінського рішення;

4) можливість співпраці із інтелектуальними експертами під час підготовки та прийняття управлінських рішень;

5) підтримка мультимедійного інтерактивного зв'язку між керівниками і персоналом підприємства в оперативному режимі;

6) зменшення витрат часу менеджерів підрозділів на ведення документообігу та складання звітності.

У сучасних умовах можна виділити такі основні завдання системи інформаційного забезпечення управління персоналом:

– своєчасне забезпечення необхідною інформацією менеджерів для планування діяльності підрозділів і підприємства загалом, а також прийняття управлінських рішень;

– створення електронного офісу з метою обміну знаннями між менеджерами та персоналом;

– сприяння спрощенню документообігу та інформування менеджерів про зміст виконання завдань кожним підрозділом підприємства. Потрібно пам’ятати, що трансформаційні зміни в суспільстві та щораз більше використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та їх оптимізації.

Отже, в сучасних умовах господарювання для ефективного управління підприємством необхідно використовувати сукупність різних методів та інструментів управління. Диджиталізація, що завойовує впевнені позиції у всіх сферах господарювання, диктує свої умови й управлінським системам, які керують персоналом. Серед безсумнівних переваг щораз більшого використання інформаційних технологій в управлінні персоналом – спрощення процедур, оптимізація праці управлінців, полегшення роботи з документами тощо. Проте є загроза нівелювання людського чинника, наявного в “ручних” управлінських процесах. Зважаючи на це, потрібен розумний баланс застосування інформаційних технологій у процесах управління персоналом, тому що менеджмент людських ресурсів не лише охоплює організаційні та виробничі аспекти, але і враховує тонкі психологічні нюанси, що відрізняє сферу управління персоналом від інших сфер, які забезпечують функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441 (дата звернення 2.05.2025).

2. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1049/1059

3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”. 212 с

Марина ВУЙЛОВА
здобувач вищої освіти 1 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 201 «Агрономія»
Науковий керівник: **Ірина МУШЕНИК**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
фізико-математичних та безпекових дисциплін
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І МАШИННЕ НАВЧАННЯ: ВПЛИВ НА СУЧАСНИЙ БІЗНЕС І СУСПІЛЬСТВО

Штучний інтелект (AI, від англ. Artificial Intelligence) сьогодні впевнено закріпився серед провідних технологічних трендів, привертаючи увагу як наукової спільноти, так і практиків у всьому світі. Він виступає головним рушієм цифрової трансформації сучасної економіки й дедалі глибше інтегрується в діяльність організацій незалежно від їх галузевої приналежності — від державного управління до приватного бізнесу. AI по праву вважається «підривною» технологією, адже саме він лежить в основі Четвертої промислової революції, здатної запустити лавину змін одночасно в кількох секторах економіки будь-якої країни. Його застосування вже стало нормою в багатьох сферах: автоматизація рутинних операцій, поява нових продуктів і сервісів, підвищення продуктивності та точності в роботі — це лише частина переваг, які надає штучний інтелект. Особливо перспективним є його використання в публічному секторі, де AI вже зараз допомагає формувати ефективні управлінські рішення, орієнтовані на підвищення якості життя населення та забезпечення соціального добробуту [3].

Основні властивості AI – це розуміння природної мови, здатність до навчання, а також здатність мислити і, що важливо, діяти [4]. Ці властивості зумовлюють інтерес до досліджень в області штучного інтелекту в різних напрямах, серед яких: моделювання міркувань, надбання знань, машинне навчання і автоматичне породження гіпотез, інтелектуальний аналіз даних і обробка інформації, підтримка прийняття рішень, управління процесами і системами, динамічні інтелектуальні системи, планування тощо. Перспективи використання AI величезні: алгоритми, що дозволяють щогодини обробляти колосальні обсяги інформації, зможуть виявити причинно-наслідкові зв'язки, які не під силу людині, а значить, зробити прогнози точнішими, а рішення ефективнішими.

Прорив у сфері штучного інтелекту значною мірою зумовлений вибуховим зростанням обсягів даних про сучасний світ, які стали фундаментом для навчання інтелектуальних систем. Цифрове середовище — з його гігантськими масивами інформації, технологіями самообслуговування, cookie-файлами, активністю користувачів в Інтернеті та можливістю зберігати й обробляти терабайти даних — перетворилося на навчальний простір для AI. Хоча сам по собі код глибинного навчання ще не забезпечує повноцінного логічного мислення, він слугує критично важливою складовою для всіх сучасних штучних інтелектів, зокрема таких систем, як суперкомп'ютер Watson від IBM, штучний інтелект DeepMind, пошуковий алгоритм Google і механізми персоналізації контенту у Facebook. Синергія величезних обсягів даних і удосконалених алгоритмів глибинного навчання створила так званий «ідеальний шторм», який нарешті привів AI до прориву, на який науковці очікували протягом шести десятиліть. Ця технологічна конвергенція свідчить про те, що за умови збереження поточної динаміки розвитку цифрових технологій, прогрес у галузі штучного інтелекту лише посилюватиметься.

Впровадження штучного інтелекту веде до масштабної трансформації процесів управління, виробництва, обслуговування клієнтів і стратегічного планування. Завдяки можливостям автоматизації, прогнозування та

персоналізації, AI забезпечує компаніям значну конкурентну перевагу, відкриваючи нові горизонти для зростання та оптимізації ресурсів [2].

У сфері маркетингу штучний інтелект дозволяє створювати надточні прогнози поведінки споживачів, аналізуючи їхню онлайн-активність, уподобання та історію покупок. Це дає змогу формувати персоналізовані пропозиції в режимі реального часу, підвищуючи ефективність рекламних кампаній та рівень лояльності клієнтів. У фінансовому секторі AI використовується для оцінки кредитного ризику, виявлення шахрайських операцій, управління активами та прогнозування ринкових трендів, що значно скорочує ризики та підвищує прибутковість.

У сфері логістики та постачання системи штучного інтелекту оптимізують маршрути, управляють запасами та прогнозують попит, що дозволяє скорочувати витрати та забезпечувати безперебійну роботу ланцюгів поставок. У виробництві AI сприяє переходу до концепції «розумної фабрики», де машини не лише виконують завдання, а й аналізують їх ефективність, передбачають збої та вчасно пропонують рішення для усунення несправностей [1].

Не менш важливим є вплив AI на управління персоналом. HR-аналітика на основі штучного інтелекту дозволяє виявляти потенційних кандидатів, оцінювати їхню відповідність посаді, аналізувати рівень задоволеності працівників та прогнозувати плинність кадрів. Усе це формує нову культуру прийняття рішень, що ґрунтується на точних даних, а не на інтуїції.

Водночас бізнес стикається і з викликами: етичними дилемами, ризиками втрати приватності, необхідністю забезпечення прозорості алгоритмів, а також браком кваліфікованих кадрів для розробки та супроводу інтелектуальних систем. Проте ті компанії, які зуміють інтегрувати AI не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний елемент управління, отримають вагому перевагу на ринку в найближчому майбутньому [3].

Узагальнюючи вищезазначене, можна з упевненістю стверджувати, що штучний інтелект вже вийшов за межі статусу експериментального

інструменту й перетворився на стратегічний елемент цифрової трансформації бізнесу. Сьогодні він виступає не просто засобом автоматизації рутинних процесів, а повноцінним каталізатором інновацій, що переосмислює логіку управлінських рішень і відкриває нові можливості для зростання. Завдяки гнучкості, самонавчанню та здатності до аналітичного прогнозування, AI впливає на трансформацію бізнес-моделей, дозволяючи компаніям не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, вибудовуючи стратегії наперед.

Особливо важливим є той факт, що штучний інтелект сприяє переходу від традиційної моделі управління, заснованої на реакції на зовнішні виклики, до проактивного підходу, коли рішення приймаються на основі глибокої аналітики, сценарного моделювання та реального прогнозування. Це значно підвищує ефективність організаційної діяльності, знижує рівень невизначеності та дозволяє діяти на випередження в умовах високої конкуренції та швидкоплинності змін.

Список використаних джерел

1. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 81–88. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-81.

2. Зварич Р., Лісович Т. Вплив технологій машинного навчання та штучного інтелекту на поведінку користувачів IT-продуктів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 107–114. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-107.

3. Мушеник І. М., Збаравська Л. Ю. Сучасні інформаційні технології для моделювання та виявлення релевантної інформації у великих базах даних. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 2. С. 1307–1312.

4. Сосновський Г., Хаустова Є. Особливості впливу ШІ на розвиток бізнесу в сфері послуг. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. С. 90–97. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-90.

Наталія ГАЛУНЕЦЬ
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки
Миколаївський національний аграрний університет, Україна

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ГРОМАД У ВІЙСЬКОВИЙ ПЕРІОД

Воєнні дії, які розгортаються на території України, створюють серйозні виклики для функціонування соціальної інфраструктури територіальних громад. Забезпечення безперервності надання базових соціальних послуг у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, житлово-комунального господарства потребує оперативної адаптації управлінських процесів.

Соціальна інфраструктура громад охоплює сукупність установ та організацій, які забезпечують базові потреби населення. До її складу входять заклади освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, фізичної культури та спорту, житлово-комунального господарства тощо. В умовах стабільного функціонування держави вона забезпечує підвищення якості життя населення, соціальну стабільність та розвиток людського капіталу [1]. Однак у воєнний період соціальна інфраструктура громад зазнає значного навантаження та руйнування як фізичного, так і функціонального характеру. Об'єкти інфраструктури можуть бути знищені або пошкоджені внаслідок бойових дій, що ускладнює доступ населення до базових послуг. Крім того, зростає потреба в оперативному реагуванні на нові виклики: евакуацію цивільного населення, розміщення внутрішньо переміщених осіб, надання медичної допомоги пораненим, організацію безперебійного забезпечення життєво важливими ресурсами. Додатково ускладнює ситуацію інформаційна невизначеність та високий рівень психологічного навантаження на персонал.

Управління соціальною інфраструктурою територіальних громад в умовах війни передбачає розробку та реалізацію ключових стратегічних напрямів управління соціальною інфраструктурою громад у воєнний період, що

поєднують елементи швидкого реагування, гнучкого планування та міжвідомчої взаємодії, зокрема:

- антикризове стратегічне планування. озробка антикризових планів і стратегій сталого функціонування соціальних об’єктів, що є особливо важливо для забезпечення безперервного надання базових послуг населенню, збереження цілісності соціальної системи громади та мінімізації людських втрат. Поряд з цим, ця стратегія потребує комплексного підходу, що включає оцінку ризиків та вразливості об’єктів, створення резервних сценаріїв функціонування, формування кризових управлінських команд, забезпечення матеріально-технічних резервів і ефективну комунікаційну стратегію [2];
- діджиталізація процесів надання послуг (електронна реєстрація, онлайн-доступ до медичних чи освітніх послуг), що є ключовим чинником забезпечення стійкості управління соціальною інфраструктурою громад, безперервності та доступності для населення. Впровадження цифрових технологій дозволяє оперативно реагувати на виклики, зберігаючи управлінську ефективність навіть в умовах обмеженої фізичної доступності до об’єктів інфраструктури. Зокрема, цифрова платформа «ДІЯ» забезпечує можливість дистанційного отримання адміністративних, освітніх та соціальних послуг, що особливо важливо під час евакуації, обмеження пересування або руйнування об’єктів. Цифровізація також передбачає застосування мобільних застосунків, чат-ботів, геоінформаційних систем для навігації до укриттів, пунктів допомоги, медичних закладів, а також для поширення офіційної інформації та попереджень про загрози. Крім того, важливим елементом є захист персональних даних та кібербезпека систем, що функціонують в умовах воєнного часу [3];
- використання модульних рішень (мобільні лікарні, тимчасові школи) є надзвичайно важливим елементом ефективного управління соціальною інфраструктурою громад в умовах воєнного періоду. Такі рішення забезпечують оперативне відновлення доступу населення до базових послуг у разі пошкодження або знищення стаціонарних закладів внаслідок бойових дій.

Мобільні конструкції легко транспортуються, швидко монтуються, не потребують значних ресурсів для запуску та можуть розміщуватися у відносно безпечних зонах, що дозволяє безперервно надавати медичну допомогу, забезпечувати освітній процес або організовувати соціальне обслуговування. У контексті децентралізованого управління громадами модульні рішення також сприяють гнучкості у плануванні просторової структури соціальної інфраструктури відповідно до змін чисельності населення, його переміщення чи концентрації в нових місцях;

- партнерство з міжнародними гуманітарними організаціями, вважається критично важливим інструментом ефективного управління соціальною інфраструктурою у воєнний період, оскільки дозволяє залучити додаткові ресурси, експертизу та логістичну підтримку для забезпечення базових потреб населення. Таке співробітництво дає змогу органам місцевого самоврядування та військовим адміністраціям швидко реагувати на виклики війни, зокрема шляхом постачання гуманітарної допомоги, розгортання мобільних медичних бригад, облаштування тимчасових укриттів, пунктів евакуації та забезпечення доступу до води, харчування, медикаментів і засобів гігієни. Поряд з цим, міжнародні партнери часто надають фахову підтримку у сфері кризового планування, організації евакуаційних заходів, захисту вразливих груп населення, а також сприяють відновленню пошкоджених об'єктів соціальної інфраструктури. Водночас, укладення меморандумів про співпрацю, координація дій у межах спільних штабів та обмін інформацією між національними і міжнародними структурами створюють передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, посилення стійкості громад до воєнних викликів та забезпечення безперервності надання життєво важливих послуг у найскладніших умовах [2];
- психологічна підтримка персоналу та користувачів соціальних послуг є одним із ключових напрямів управління соціальною інфраструктурою громад, оскільки війна спричиняє глибокі психологічні травми, хронічний стрес і підвищену емоційну напругу як у працівників, які забезпечують

функціонування соціальних об’єктів, так і у громадян, які потребують допомоги. Системна робота у цьому напрямі передбачає впровадження програм психосоціальної підтримки, регулярні тренінги з емоційної стійкості та профілактики професійного вигорання для персоналу, а також створення центрів психологічної допомоги, мобільних груп підтримки, гарячих ліній для населення. Важливо забезпечити доступ до фахівців із кризової психології, залучити волонтерів і недержавні організації, а також використовувати онлайн-формати надання консультацій, що особливо актуально в умовах переміщення населення або обмеженого доступу до фізичних локацій. Інтеграція психологічної підтримки у загальну систему управління соціальною інфраструктурою сприяє стабілізації психоемоційного стану громад, підвищенню стійкості колективів до екстремальних умов, а також покращенню якості та безперервності надання соціальних послуг.

Отже, з вище викладеного можна зробити висновок, що воєнні дії, які відбуваються в Україні створюють значні виклики для соціальної інфраструктури територіальних громад, що вимагає впровадження адаптивних, комплексних і гнучких управлінських підходів. Управління соціальною інфраструктурою громад в умовах війни потребує поєднання стратегічного бачення з гнучкими тактичними рішеннями. Важливим є перехід від реагування до випереджувального планування, підвищення рівня цифрової готовності, мобілізація ресурсів громади та міжсекторна співпраця, а також наданню системної психологічної підтримки як персоналу, так і мешканцям громад

Список використаних джерел

1. Шарипов А. Ю. Соціальна інфраструктура в системі сталого розвитку. Тернопіль, 2020. 109 с.

2. Головашенко Ю. В. Зарубіжний досвід управління розвитком соціальної інфраструктури сільських територій. Зб. наук. праць Уманського НУС. 2024. Вип. 105. Ч. 2. С. 271–281. doi:10.32782/2415-8240-2024-105-2- 271-281

3. Житлове будівництво та відновлення. 2023. URL: t.me/bird_official

Юлія ГАЙБУРА,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи, страхування та електронних платіжних систем
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Фінансово-економічний потенціал підприємства – це комплексна система, яка містить фінансову та економічну складову, а також сукупність ресурсів, що використовується для досягнення фінансових та економічних цілей і можливостями їх використання з метою забезпечення успішного розвитку та стійкості підприємства в умовах ринкової конкуренції. Успішність господарської діяльності підприємства залежить від формування фінансово-економічного потенціалу, можливостей його використання та розвитку в майбутньому, а також формування ефективної стратегії його управління. Стратегічне управління фінансово-економічним потенціалом стосується теорій фінансового менеджменту, згідно з якими підприємству необхідно забезпечити найбільш ефективне формування капіталу, а також обґрунтовано приймати рішення щодо розподілу та реінвестування отриманого прибутку [4, с. 98] .

В умовах збройної агресії російської федерації проти України суб'єкти господарювання вже сьогодні зосереджують увагу на проблемах формування та оптимізації свого фінансово-економічного потенціалу в умовах війни та визначають стратегічні альтернативи управління ним в умовах повоєнного відновлення національної економіки. Під управлінням фінансово-економічним потенціалом підприємства розуміється процес розроблення й реалізації стратегії оптимізації наявних та потенційних ресурсів для забезпечення сталого економічного зростання [3]. Основною метою управління фінансово-економічним потенціалом є оптимізація грошових потоків та максимізація надходжень коштів до бюджетів різноманітних рівнів; формування та

залучення фінансових ресурсів із різноманітних джерел, що буде достатньо для фінансування різноманітних інвестиційних та виробничих програм суб'єктів господарювання; формування достатнього рівня рентабельності й конкурентоспроможності підприємств різних сфер діяльності та забезпечення їх фінансової рівноваги. Для цього підприємствам необхідно орієнтуватися на власні фінансові ресурси, залучати в необхідних обсягах зовнішні фінансові ресурси (кредити, інвестиції, лізинг), формувати базу фінансових ресурсів за допустимого рівня ризику та мати сформовані фінансові інститути, котрі би забезпечували ефективне управління фінансами. Основними напрямами реалізації ефективного управління фінансово-економічним потенціалом підприємств можуть бути:

– управління економічним потенціалом (забезпечення економічного зростання, стимулювання фінансової спроможності та самодостатності);

– соціальний (забезпечення зростання якості та рівня життя населення, формування якісної соціальної інфраструктури);

– екологічний (формування системи захисту довкілля, як наслідок раціональне використання природних ресурсів, охорона довкілля) [1].

Управління фінансово-економічним потенціалом підприємства повинно базуватися на взаємопов'язаних та взаємообумовлених принципах, які дозволять отримати максимальний ефект потенціалу, що використовується з метою забезпечення стійкості розвитку суб'єкта господарювання:

− принцип адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що полягає у отриманні максимальної вигоди від використання позитивних факторів та тенденцій макрорівня шляхом коригування рішень, що приймаються, та заходів впливу, що реалізуються, а також формування механізмів захисту від прояву негативних факторів і тенденцій;

− принцип стратегічної гнучкості, що полягає у забезпеченні виділення пріоритетних цілей та напрямів діяльності, їх підцілей та завдань;

− принцип акумуляції тимчасово вільних фінансових та економічних ресурсів. Характеризується тим, що їх участь буде забезпечувати нарощення

фінансово-економічного потенціалу підприємства і, як наслідок, збільшення його інвестиційних можливостей;

− принцип стимулювання передбачає зацікавленість всіх учасників функціонування підприємства у досягненні максимального результату;

− принцип транспарентності дає можливість отримати достовірну та повну інформацію про фінансові потоки підприємства [5, с. 44].

Отже, управління фінансово-економічним потенціалом підприємства представляє собою цілеспрямований управлінський вплив на фінансові та економічні ресурси з метою забезпечення фінансової стійкості, незалежності, ліквідності, конкурентоспроможності та стратегічних напрямів розвитку бізнесу в змінному зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування [2].

Список використаних джерел

1. Левицький В. О., Радинський С. В. Проблеми управління фінансово-економічним потенціалом національної та регіональних систем : монографія. // Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 13–28.

2. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 1. С. 241-248.

3. Плиса В., Мунтян Б., Цюпка А. (2024). Управління фінансовим потенціалом підприємства в соціально-економічних реаліях воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-99.

4. Повержук У.-Ю.М. Концептуальні засади побудови стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2018. Випуск 20. С. 97–103.

5. Сидорчук І., Рогатюк В. (2024). Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Випуск 1. С. 41–47.

Богдана ГЛАДІЙ
здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

БІДНІСТЬ ЯК СИСТЕМНИЙ ЧИННИК ГАЛЬМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ

У сучасному світі бідність залишається однією з найбільших глобальних проблем, що суттєво гальмує прогрес людства. Вона впливає не лише на економічне становище окремих людей і цілих країн, але й на їхній соціальний, освітній, культурний та особистісний розвиток. Подолання бідності — ключ до забезпечення гідного рівня життя, самореалізації та сталого розвитку суспільства загалом.

Сучасна наука визначає бідність як неможливість через нестачу коштів підтримувати спосіб життя, притаманний конкретному суспільству в конкретний період часу. Ідеться про те, що внаслідок матеріальних нестатків бідні верстви населення не можуть харчуватися відповідно до місцевих стандартів, не можуть оплачувати житло та комунальні послуги виходячи зі своїх потреб, не можуть лікуватися та відпочивати, забезпечуючи відновлення втраченого через хворобу або перенавантаження здоров'я, нарешті, не можуть забезпечити оплату освіти собі та своїм дітям. Отже, маючи економічне походження, бідність є набагато ширшим явищем, що стосується різноманітних аспектів життя населення [1].

Причини загострення бідності та виникнення нерівності:

1) нерівний розподіл економічного виграшу від функціонування більш ефективних глобальних ринків;

2) недосконаліть глобальних ринків;

3) на глобальному рівні режими торгівлі, міграції й охорони прав інтелектуальної власності природно відбивають більшу ринкову владу багатих країн [1].

Бідність наявна навіть у найрозвинутіших країнах. Незважаючи на те, що Велика Британія є однією з найбагатших країн Європи і світу, вона має доволі високий рівень бідності, основними причинами якого вважають недостатній перерозподіл доходів, низький рівень соціальної допомоги, а також несправедливу сплату податку до місцевої адміністрації, оскільки найбідніше населення віддає для цього найбільшу частку своїх доходів. Основними показниками добробуту індивіда у Німеччині, крім доходів і багатства, є такі виміри: освіта, робочий статус, здоров'я, житло, в тому числі середовище мешканця, сімейний статус та соціальні зв'язки. В США людина вважається бідною, якщо вона заробляє за місяць близько 1000 дол., в Італії межа бідності вимірюється 900 євро. Водночас, наприклад у Нігерії, така ситуація оцінюється як благополучна [3].

За умов високого рівня безробіття, економічних і фінансових обмежень уряди не мають ефективної стратегії запобігання бідності. Страхування на випадок безробіття не розв'язує проблеми в разі довготривалого, застійного безробіття. Соціальна допомога полегшує становище бідних, проте не запобігає випадкам бідності. Уряди запроваджують у свої національні законодавства концепцію гарантованого мінімального доходу.

Визначено наступний вплив бідності на людський розвиток [2]:

1. Освіта. Бідність обмежує доступ до якісної освіти. Діти з малозабезпечених родин частіше покидають школу раніше, не мають необхідних матеріалів і цифрових засобів навчання. Відсутність освіти призводить до зниження шансів на гідне працевлаштування.

2. Здоров’я. Бідні верстви населення мають гірший доступ до медичних послуг. Вони частіше страждають від хронічних захворювань, недоїдання, психологічних розладів, що знижує тривалість життя та продуктивність праці.

3. Психоемоційний стан. Хронічна бідність спричиняє стрес, тривогу, втрату мотивації. Вона формує почуття безнадійності та соціальної ізоляції, знижує рівень самоповаги та довіри до суспільства.

4. Рівень участі в суспільному житті. Бідні люди часто не мають змоги реалізувати свої політичні права, не беруть участі в громадському житті через нестачу часу, інформації чи фінансових можливостей.

Україна є однією з країн, де бідність набула найбільшого поширення, оскільки набагато більше, ніж половина доходу, витрачається на харчування. Статистичні дані свідчать, що якість харчування населення помітно нижча, ніж в інших європейських країнах. Середня тривалість життя зменшилася до 70 років. Також спостерігається зниження вкладень в освіту та науку, що призводить до виїзду за кордон найкращих учених — найбільш активних, ініціативних, освічених. Такі сфери, як наука, культура і медицина, стають платними, а тому й недоступними для бідних.

Слід відзначити, що в сучасних умовах підвищення рівня життя населення, зниження бідності та забезпечення розвитку людського потенціалу здебільшого залишається прерогативою держави. Це визначає особливу важливість розробки та здійснення взаємопов’язаних державних та регіональний програм, що стосуються розвитку людського потенціалу. Важливо розвивати й поглиблювати місцеве самоврядування та передавати відповідним структурам дедалі більше повноважень та необхідних фінансових ресурсів. Це дозволить наблизити рішення актуальних соціальних завдань розвитку людського потенціалу безпосередньо до людей, чиї практичні проблеми мають обговорюватися і вирішуватися органами влади [2].

Основними напрямами державної політики подолання бідності, а тим самим й підвищенням рівня людського розвитку мають стати:

– удосконалення правової системи щодо захисту та забезпечення реалізації соціальних прав і гарантій;

– протистояння руйнуванню людського, трудового та інтелектуального потенціалу, забезпечення їх розвитку;

– зниження рівня соціальної напруженості та суспільно-політичного протистояння окремих соціальних верств населення та регіонів України;

– підвищення ефективності державного та регіонального соціального управління, поступова перевага децентралізації;

– подолання значної диференціації соціального розвитку регіонів;

– запровадження державного стимулювання розвитку регіонів;

– формування самодостатньої соціально орієнтованої ринкової економіки;

– створення умов адаптації правових, економічних, соціальних норм, гарантій і стандартів до європейських та світових вимог [4].

Отже, бідність – це не лише результат браку ресурсів, але й комплексна соціальна проблема, що потребує системного підходу до вирішення. Вона гальмує особистий і суспільний розвиток, породжує соціальну нерівність, знижує якість життя та підриває демократичні засади. Подолання бідності можливе лише за умови поєднання політичної волі, ефективного управління та активної участі громадянського суспільства. Людина, яка має гідні умови для життя, — це людина, яка має можливість розвиватися, творити, навчати інших і змінювати світ на краще.

Список використаних джерел

1. Приходько І. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття бідності. *Young Scientist*. 2018. № 1 (53). С. 528-532.

2. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.

3. Годлевська В.Ю. Проблеми бідності сучасній Україні та шляхи її подолання. *Соціологія та профспілковий рух*. №3-4. 2015. С.11–13.

4. Фесенко А. М., Банюхова К. О. Подолання бідності в Україні у контексті здійснення соціальної політики. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. Сер. : Соціологія. 2010. Т. 146, Вип. 133. С. 108-112.

Володимир ГНИДЮК,
кандидат сільськогосподарських наук,
докторант спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

Стратегічне управління – це процес, який передбачає встановлення цілей, вироблення базових напрямків з урахуванням альтернатив розвитку, здійснення комплексу організаційних, технічних, економічних та виховних заходів щодо реалізації стратегії, визначення етапів стратегічного управління, на відповідних стадіях життєвого циклу підприємства, систематичний контроль, адаптивне оперативне регулювання для підтримки стійкої роботи підприємства [1; 2; 3; 4].

Стратегічне управління має забезпечити виживання підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі. При цьому основна увага керівництва має бути сконцентрована на зовнішньому оточенні для швидкої та адекватної реакції на зміни в ньому. Стратегічне управління, перш за все, базується на людському потенціалі як основі підприємства, при цьому орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в компанії, що відповідають виклику з боку оточення і дають змогу домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. Всі аспекти стратегічного управління мають враховувати специфічність економічного суб'єкта, що формує і втілює в життя власну стратегію [2].

Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна

розглядати, як основну сполучну ланку між тим, чого підприємство прагне досягти – її цілями і лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей.

У процесі здійснення стратегічного управління необхідно дотримуватися низки принципів, таких як:

– науковість, оскільки менеджер у своїй діяльності використовує дані і результати багатьох наук, але в той же час йому необхідно постійно шукати індивідуальні підходи до вирішення;

– цілеспрямованість стратегічного управління. Цей принцип передбачає, що стратегічний аналіз і формування стратегії повинні завжди орієнтуватися на виконання глобальної мети підприємства, а стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлений спрямований розвиток підприємства і націленість управлінського процесу на вирішення конкретних проблем;

– гнучкість стратегічного управління передбачає можливість внесення коректив в раніше прийняті рішення або їх перегляд в будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються або умовами зовнішнього середовища;

– єдність стратегічних планів і програм різних рівнів за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів, взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів;

– врахування і узгодження зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку підприємства передбачає, що стратегічні рішення, прийняті на підставі врахування впливу тільки зовнішніх або тільки внутрішніх чинників, не матимуть системності, що може призвести до помилково прийнятих рішень;

– відповідність стратегії і тактики управління підприємством, оскільки для забезпечення успішної діяльності необхідні: вивірена стратегія, і ефективна тактика. При цьому ефективна діяльність підприємства можлива за умови, коли тактика відповідає його стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань;

– відповідність стратегії підприємства наявних ресурсів вказує на те, що без забезпечення ресурсами (матеріали, персонал, інформація) [5].

Реалізація стратегії, якою б продуманою вона не була, виявляється частково або повністю під загрозою. У розвитку стратегічного управління підприємством аграрного сектору економіки можна виділити декілька етапів:

1. Управління на основі контролю виконання, при якому реакція підприємства на зміни з'являється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, яка є найбільш природною для крупних енергетичних компаній, але вимагає багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії і адаптації до неї системи. В умовах наростання темпів змін це є неприйнятним.

2. Управління на основі передбачення змін, коли виникають несподівані явища і темп змін прискорюється, проте не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії (стратегічне планування).

3. Управління на основі гнучких екстрених рішень, яке складається в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління в реальному масштабі часу). За своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що вживаються підприємством, носять інноваційний характер, оскільки вони базуються на нововведеннях економічного, виробничого або збутового потенціалів [4; 5].

Сучасні аграрні підприємства докладають значні зусилля для впровадження інновацій в свої бізнес-процеси і продукти для підтримки або збільшення прибутку та поліпшення своїх конкурентних позицій на ринках. Однак, недостатньо ретельно спланована інноваційна активність, як правило, обходиться дорого, забираючи багато часу і ресурсів, і, в кінцевому підсумку майбутні доходи є невизначеними. Тому ефективність функціонування підприємства визначається здатністю до інновацій, при цьому необхідно враховувати такі його специфічні риси, як: високі ризики, імовірнісний характер змісту і результатів інновацій; масштабність наслідків їх реалізації в економіці країни; перспективність і довготривалий характер результатів

впровадження інновацій; тривалий цикл робіт і велика кількість учасників інноваційних проектів; значна складність і дорога вартість робіт [1; 3; 4].

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства дає змогу включити в сферу аналізу і прийняття стратегічних рішень не тільки елементи внутрішнього середовища, а й зовнішні аспекти, що дає можливість розробляти заходи щодо реалізації довгострокових цілей інноваційного розвитку підприємства аграрного сектору економіки з урахуванням змін в національній і світовій економіці. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечує здійснення обгрунтованого вибору стратегій, організацію виконання інноваційних стратегій, поточну координацію ходу реалізації стратегій, відображає наскільки стан інтенсивності діяльності і тип нововведень. На реалізацію інноваційних розробок спираються базові інструменти досягнення конкурентних переваг – мінімізація витрат і диференціація. Чим більше підприємство орієнтоване на диференціацію, тим вище пріоритетність продуктових нововведень і навпаки.

Список використаних джерел

1. Барна С. С. Концепція управління інноваційним розвитком енергосервісних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3- 4. С. 71-77.

2. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки*. *Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22– 23.

3. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf.

4. Лук’яненко Д. Г., Кальченко Т. В. Стратегії глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 8-9. С. 5-43.

5. Гораль Л., Богдан Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. URL: file:///E:/Downloads/1918-6565657731-2-PB.pdf

Олександр ГОМОН
аспірант
Науковий керівник:
д.е.н., професор **Олена ШУСТ**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква

РОЛЬ І МІСЦЕ ІНСТИТУЦІЙ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Інституції змінюють ключову, часто вирішальну роль у формуванні та функціонуванні сільського господарства, виступаючи архітекторами «правил гри», які регулюють відносини між усіма учасниками аграрного сектора. Їхній вплив пронизує всі етапи, починаючи з первинного виробництва і закінчуючи доставкою кінцевого продукту споживачу. Інституції формують ландшафт, в якому відбувається сільськогосподарське виробництво, визначаючи можливості та бар'єри для його розвитку [1].

Ці інституції охоплюють широкий спектр організацій та механізмів, що діють на різних рівнях і в різних формах. До них належать:

- Державні установи. Міністерства аграрної політики та продовольства, відомства, регуляторні органи (такі як Держпродспоживслужба), які розробляють та впроваджують державну політику в галузі сільського господарства, контролюють якість та безпечність продукції, згадують нагляд за використанням земельних ресурсів та інше.
- Приватні компанії**.** Агрохолдинги, переробні підприємства, постачальники ресурсів (насіння, добрив, техніки), трейдери – всі, хто зараз зайнятий у виробництві, переробці, зберіганні, транспортуванні та збуті сільськогосподарської продукції.
- Самоврядні організації сільськогосподарських товаровиробників представляють і захищають інтереси виробників, надають їм консультації,

сприяють обміну досвідом, координують збут продукції та лобіюють їхні інтереси на рівні державної політики.

- Науково-дослідні інститути займаються розробкою та впровадженням нових технологій, сортів рослин, порід тварин, а також проводять дослідження в галузі агрономії, зоотехнії, економіки сільського господарства. Вони є ключовими гравцями в інноваційному розвитку аграрного сектору.
- Фінансові установи (банки, кредитні спілки, лізингові компанії, інвестиційні фонди) забезпечують фінансування аграрного виробництва, надають кредити, лізингові послуги, залучають інвестиції в аграрний сектор.
- Формальні правила (закони, нормативні акти, стандарти, технічні регламенти), які регулюють виробництво, переробку, збут та споживання сільськогосподарської продукції, а також земельні відносини, податкову політику, охорону навколишнього середовища та інші аспекти аграрного сектора.
- Неформальні правила (традиції, звичаї, соціальні норми, етичні принципи), які також впливають на поведінку учасників аграрного ринку, їх прийняти рішення.

Ефективність інституційного середовища має прямий вплив на конкурентоспроможність аграрного сектора, його здатність до інновацій та адаптації до швидко мінливих умов, таких як кліматичні зміни, коливання цін на світових ринках, технологічні прориви та зміни у споживчих перевагах [2]. Слабкі або неефективні інституції можуть підтримувати розвиток, породжувати корупцію, збільшувати транзакційні витрати сектора, знижувати інвестиційну привабливість аграрного ринку та створювати нерівні умови для різних учасників ринку. Навпаки, розвинені, прозорі та передбачувані інституції сприяють підвищенню продуктивності, покращенню інфраструктури (логістичної, транспортної, енергетичної, інформаційної), забезпечують справедливий доступ до фінансування та диверсифікованих ринків збуту (внутрішніх та зовнішніх), а також забезпечують захист прав власності (на землю, засоби виробництва, інтелектуальну власність) та інтересів усіх

учасників аграрного ланцюга – від фермера до споживача [3]. Вони також сприяють розвитку сільських територій, підвищенню рівня життя сільського населення та забезпеченню продовольчої безпеки країни.

Ключовими аспектами ефективного інституційного середовища в аграрному секторі є:

- Чіткі та зрозумілі правила. Закони та нормативні акти мають бути чіткими, однозначними, легко зрозумілими для всіх учасників проекту та не допускати двох тлумачень. Важливо, щоб ці правила були стабільними і передбачуваними, щоб учасники ринку могли планувати свою діяльність на довгострокову перспективу.
- Ефективне правозастосування. Закони повинні ефективно застосовуватися на практиці, а спори між учасниками ринку вирішуються швидко, справедливо та неупереджено. Важливо, щоб судова система була незалежною та ефективною.
- Прозора система управління. Державні установи повинні бути прозорими у своїй діяльності, підзвітними суспільством та забезпечувати відкритий доступ до інформації. Важливо, щоб рішення приймалося на основі об'єктивних критеріїв та з інтересів інтересів вашої сторінки.
- Захист прав власності. Право власності на землю, засоби виробництва та інтелектуальну власність має бути надійно захищено. Важливо, щоб існувала ефективна система реєстрації прав власності та механізми захисту прав власників у разі їх порушення.
- Сприяння конкуренції. Держава має сприяти розвитку конкуренції на аграрних ринках, боротися з монополіями та забезпечити рівень умов для всіх учасників. Важливо, щоб існував ефективний антимонопольний орган, який би контролював дотримання антимонопольного законодавства.
- Підтримка інновацій. Держава повинна стимулювати інновації в сільському господарстві шляхом надання грантів, субсидій, податкових полів та інших форм підтримки науково-дослідних робіт, розробки нових технологій та їх впровадження у виробництво.

- Розвиток сільської інфраструктури. Держава повинна інвестувати в розвиток сільської інфраструктури, включаючи дороги, мости, елеватори, сховища, електромережі, газопроводи, інтернет та інші об’єкти, які забезпечують ефективне функціонування аграрного сектору.
- Розвиток людського капіталу. Держава повинна інвестувати в освіту та професійну підготовку кадрів для аграрного сектору, забезпечувати підвищення кваліфікації фермерів та працівників сільського господарства, а також сприяти залученню молоді до роботи в сільській місцевості.

Таким чином, ефективний інституційний розвиток є критичним фактором для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектору, підвищення рівня життя сільського населення, забезпечення продовольчої безпеки країни та її інтеграції у світовий аграрний ринок. Створення сприятливого інституційного середовища вимагає комплексного підходу, який забезпечує реформування державного управління, вдосконалення законодавства, боротьбу з корупцією, розвиток інфраструктури, підтримку інновацій та розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Грановська Л. М. Інституціональне забезпечення раціонального природокористування в аграрному секторі економіки півдня України. *Збалансоване природокористування.* 2019. №2. С.12-21.

2. Тітаренко Г. Б. Інституціональне забезпечення системи державного регулювання інноваційного розвитку АПК. *Економіка АПК. 2015. №*8. С. 78-82.

3. Дребот О. І., Височанська М. Я., Сахарнацька Л. І. Інституціональне забезпечення трансформаційних форм аграрного господарювання в Україні. *Збалансоване природокористування.* 2019. №2. С.148-156.

Марина ГОРОДЕНСЬКА,
здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ РИНКУ ПРАЦІ

Глобалізація є однією з визначальних тенденцій сучасного світового розвитку, що суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи ринок праці. Вона призводить до інтеграції національних економік, змін у структурі зайнятості, посилення трудової міграції та трансформації вимог до кваліфікації працівників.

Глобалізація є невід'ємною характеристикою сучасного етапу розвитку світового суспільства. Вона охоплює економічні, політичні, соціальні та культурні аспекти, впливаючи на всі сфери життя. Однією з ключових сфер, на яку глобалізація чинить потужний вплив, є ринок праці, який поступово інтегрується у глобальну систему виробництва, обміну та зайнятості.

Глобалізація та інформаційні технології з одного боку підвищують рівень конкуренції, а з іншого – посилюють конкурентні переваги працівників з якісною освітою, високим рівнем професіоналізму, талантом, відповідальністю і готовністю вирішувати нестандартні завдання. Під впливом цифровізації та глобалізації ринок праці розширює рамки форм зайнятості, вимагає постійного оновлення знань та підвищення компетентностей, високої готовності адаптуватися до нових умов і формування нових регулюючих механізмів нового типу соціально-трудових відносин. Цифрові технології і сервіси змінюють правила працевлаштування та вимоги компетенцій і знань. Трансформація робочих місць вимагає різних вимог до навичок, що призводить

до зростання розривів у кваліфікації та невідповідності на ринку праці [4].

Система ринку праці в умовах глобалізації зазнає трансформації під впливом кількох основних чинників: розвитку інформаційних технологій, інтернаціоналізації бізнесу, зміни форм зайнятості, міжнародної міграції робочої сили та глобальної конкуренції за людський капітал. З одного боку, глобалізація створює нові можливості для працевлаштування, зростання продуктивності праці, розширення професійного досвіду. З іншого боку, вона загострює проблеми нерівності, нестабільної зайнятості, соціального захисту працівників та "відтоку мізків" з країн, що розвиваються [1, с. 36].

Одним із найпомітніших наслідків глобалізації є розширення транснаціональних корпорацій, які активно використовують переваги дешевої робочої сили в інших країнах. Це сприяє створенню нових робочих місць у країнах з нижчим рівнем життя, але також може призводити до скорочення робочих місць у країнах з вищими соціальними стандартами через переміщення виробництва. Таким чином, виникає новий тип конкуренції – конкуренція між працівниками різних країн, що часто веде до зниження соціальних гарантій та посилення тиску на заробітну плату [3, с. 112].

Ще однією важливою особливістю є зростання міжнародної трудової міграції. У багатьох країнах трудова міграція стала ключовим джерелом доходу для домогосподарств, а також важливим чинником формування пропозиції робочої сили. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, у 2023 році понад 2,5 мільйона громадян України працювали за кордоном, в основному в Польщі, Чехії, Німеччині та Італії [2]. Це явище має як позитивні (збільшення грошових переказів, зниження безробіття), так і негативні (відтік кваліфікованих кадрів, старіння населення) наслідки для країни.

Крім міграції, ще одним наслідком глобалізації є зміна структури зайнятості. Все частіше працівники залучаються до дистанційної форми праці, фрилансу, гіг-економіки. Пандемія COVID-19 лише прискорила цей процес, зробивши віддалену роботу частиною повсякденного функціонування багатьох підприємств. Це, своєю чергою, поставило нові виклики перед законодавчими

та соціальними інституціями: питання регулювання умов праці, захисту прав працівників, податкової політики та пенсійного забезпечення [1, с. 38].

Глобалізація також впливає на вимоги до професійних навичок і кваліфікації. У глобальному світі цінуються не лише технічні знання, а й "м’які навички" – комунікація, критичне мислення, здатність до командної роботи та адаптивність. Відповідно, освітні системи повинні реформуватися, щоб підготувати майбутніх працівників до змін. Сьогодні дедалі більшого значення набуває безперервне навчання (lifelong learning) як умова конкурентоспроможності працівника.

Не менш важливим є питання цифровізації ринку праці. Широке впровадження автоматизації, штучного інтелекту, робототехніки змінює не лише спосіб організації праці, а й сам характер професій. Частина професій зникає, натомість з’являються нові, які вимагають високого рівня цифрової грамотності. За прогнозами міжнародної організації праці, до 2030 року понад 30% поточних професій будуть автоматизовані. Це означає необхідність постійного підвищення кваліфікації та переорієнтації працівників на нові професійні напрями [3, с. 116].

В умовах глобалізації все більшого значення набувають державна політика та міжнародна співпраця у сфері регулювання ринку праці. Необхідно створювати умови для захисту прав працівників, забезпечення гідної оплати праці, розвитку інститутів соціального партнерства, а також запровадження стратегій підтримки зайнятості.

Україна, як країна, що активно інтегрується у європейське та світове економічне середовище, повинна враховувати ці виклики. Політика в галузі зайнятості повинна бути спрямована на розвиток людського капіталу, стимулювання інноваційної діяльності, створення робочих місць у сфері високих технологій, підтримку підприємництва. Також важливо посилити державне регулювання в частині міграційної політики, контролю над умовами праці за кордоном та захисту трудових прав українських громадян.

Глобалізація суттєво трансформує сучасний ринок праці, впливаючи як на

його структуру, так і на зміст трудових відносин. Зростання міжнародної мобільності, цифровізація, автоматизація та нові форми зайнятості формують нові виклики для національних економік. Успішне реагування на ці виклики потребує впровадження гнучких державних політик, розвитку людського капіталу та адаптації до змінних умов. Для України важливо зосередитись на підвищенні конкурентоспроможності працівників, зміцненні системи соціального захисту та регулюванні трудової міграції в умовах інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. Глобалізація та ринок праці: виклики та перспективи. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 34–42.

2. Державна служба статистики України. Основні показники ринку праці у 2023 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.04.2025).

3. Калініна С. П. Трансформація ринку праці в умовах глобалізації: монографія. Київ: Наукова думка, 2022. 256 с.

4. Лаврук О.С. Глобальні тенденції на ринку праці. *Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Кам'янець-Подільський, 12 квітня 2024 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2024. С. 111-114.

Володимир ГРИБ,
здобувач вищої освіти ОНС «доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор **Ірина ЯСІНЕЦЬКА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Процес децентралізації влади в Україні супроводжується передачею значних повноважень органам місцевого самоврядування, зокрема в сфері управління земельними ресурсами. Земля стала стратегічним ресурсом для фінансового забезпечення, інвестиційного розвитку та просторового планування громад. Проте не всі ОТГ змогли ефективно реалізувати нові функції, що створює потребу у всебічному аналізі проблем та пошуку перспектив управління земельними ресурсами.

Варто зазначити, що суб'єкти владних повноважень щодо здійснення публічного управління земельними ресурсами повинні володіти інструментарієм (повноваженнями), які нададуть можливості для реалізації розвитку територіальних громад завдяки їх земельно-ресурсному потенціалу. Публічне управління реалізовується громадянами, громадами, об'єднаннями громадян та державою через відповідні органи здійснення державної влади. У цьому контексті суспільство загалом та кожен його учасник окремо повинні усвідомлювати відповідальність за гарантування верховенства права та найвищих соціальних цінностей. Як наслідок такого усвідомлення відбувається постійний пошук підвищення ефективності та результативності в управлінні використання ресурсів на благо громади.

Основні проблеми управління земельними ресурсами ОТГ:

1. Правові та нормативні бар’єри.

Передача земель поза межами населених пунктів часто відбувалась без належного правового супроводу. У багатьох випадках громади досі не мають повної інформації про наявні земельні ділянки або не завершили процеси оформлення прав власності.

2. Неврегульованість документації.

Часто відсутні затверджені генеральні плани або плани зонування територій. Без цих документів громади не можуть обґрунтовано розпоряджатися землею чи приваблювати інвесторів.

3. Кадровий дефіцит.

В багатьох громадах відсутні фахівці-землевпорядники, геодезисти або спеціалісти з геоінформаційних систем, що ускладнює оперативне вирішення земельних питань.

4. Низький рівень цифровізації.

Незважаючи на наявність державного земельного кадастру, значна частина ОТГ не має доступу до необхідного програмного забезпечення або не використовує цифрові інструменти у повсякденній діяльності.

5. Відсутність прозорості у прийнятті рішень.

Брак відкритих даних про землекористувачів, а також непрозоре надання земель в оренду чи власність сприяє виникненню корупційних ризиків.

Впровадження інновацій щодо управління земельними відносинами полягає у сприянні формуванню ефективної еколого-збалансованої моделі природокористування загалом, оскільки земля є не тільки фактором виробництва, капіталом, а також просторовим базисом розміщення продуктивних сил, за який відбувається конкурентна боротьба. Ціль - забезпечення підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень окремим господарюючим суб’єктом з метою отримання максимального техніко-економічного ефекту за встановлених соціально-екологічних обмежень. В умовах удосконалення територіальної організації влади в Україні,

забезпечення сталого розвитку постає необхідність імплементації новітніх підходів до управління земельними ресурсами територіальних громад, передусім, на засадах системного підходу. До факторів, що впливають на систему управління земельними ресурсами на рівні територіальної громади, належать: політичні, економічні, соціальні, ринкові, екологічні, конкурентні, інституційні та ін.

Перспективи вдосконалення земельного управління в ОТГ:

1. Інвентаризація земель.

Повна інвентаризація земельних ресурсів — ключовий етап для ефективного управління. Вона дозволить виявити резерви, визначити межі та юридичний статус кожної ділянки.

2. Цифровізація.

Впровадження геоінформаційних систем (ГІС), інтеграція з публічними кадастровими картами, використання електронних платформ (наприклад, Prozorro.Продажі) для земельних аукціонів.

3. Кваліфікаційне зростання кадрів.

Організація навчань, підвищення кваліфікації та сертифікація фахівців, відповідальних за земельні питання в громадах.

4. Прозорість і участь громадськості.

Відкритий доступ до земельної інформації, консультації з мешканцями при прийнятті рішень щодо розпорядження землею.

5. Міжмуніципальне співробітництво.

Об’єднання ресурсів кількох ОТГ для спільного управління землею, особливо в умовах обмежених бюджетів та фахових ресурсів.

Ефективне управління земельними ресурсами в умовах децентралізації є необхідною умовою для сталого розвитку ОТГ. Розв’язання ключових проблем — правових, технічних, кадрових та організаційних — потребує комплексного підходу та державної підтримки. Удосконалення управлінських процесів через цифровізацію, навчання персоналу та підвищення прозорості дозволить громадам не лише зберегти, а й примножити свій потенціал.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII.

2. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. — https://land.gov.ua

3. Шевчук О.В. Управління земельними ресурсами в умовах децентралізації // Економіка та держава. — 2022. — №5. — С. 18–22.

4. Стратегії розвитку територіальних громад: практичний посібник / Програма USAID DOBRE. — 2020.

Олексій ДАНИЛЕВСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти ОС «магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент **Віталій ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бізнес у всьому світі стикається з кризами, але в розвинених країнах більшість компаній мають постійно діючу систему антикризового управління, яка дозволяє їм виявляти та реагувати на потенційні загрози. На відміну від них, українські компанії зазвичай звертаються до антикризового управління лише після того, як криза вже почала впливати на операційну діяльність. Тому, враховуючи нестабільність як світової, так і національної економіки, підприємствам в Україні вкрай важливо створити постійно діючу систему антикризового управління, що забезпечить стабільну та ефективну роботу бізнесу. Система антикризового управління підприємством має ґрунтуватися на своєчасному та ефективному реагуванні на фактори, що впливають на його діяльність, особливо зовнішні. Успіх не лише подолання кризових ситуацій, але й запобігання їх виникненню в майбутньому залежить від ефективності цієї системи антикризового управління, а процес її впровадження відіграє ключову роль. Для того, щоб управління підприємством залишалося ефективним під час кризи, необхідно впровадити комплексну систему антикризового управління. Така система являє собою інтегровану структуру, призначену для виявлення, запобігання та подолання кризових явищ у діяльності організації. Її впровадження передбачає розробку та реалізацію механізмів відновлення, що підтримуються відповідними інструментами та процедурами [1].

Ефективна система антикризового управління повинна базуватися на принципах стійкості та безперервності, що дозволяє компанії працювати під час

збоїв, ранньої діагностики потенційних криз за допомогою постійного моніторингу, інновацій у всіх сферах для швидкої адаптації, реагування на "слабкі сигнали" або ледь помітні ранні ознаки загроз, що виникають [2].

Основними цілями антикризового управління підприємством є досягнення фінансової стабілізації, запобігання банкрутству шляхом виведення підприємства з критичного стану та реалізація комплексу превентивних антикризових заходів. Ці цілі також включають забезпечення своєчасного та ефективного прийняття рішень, постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробку оновленої управлінської, фінансової та маркетингової стратегій, скорочення операційних витрат, формування ефективної кадрової політики.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається правильністю обраної антикризової стратегії. Хоча антикризові стратегії можуть бути широко застосовні на малих, середніх і великих підприємствах, їх успішна реалізація вимагає ретельного врахування конкретних умов і можливостей кожного окремого підприємства.

Оскільки корпоративна криза, як правило, проходить певні етапи, важливо визначити, на якому етапі вона перебуває - стратегічному, структурному, операційному, пов'язаному з ліквідністю, неплатоспроможністю чи банкрутством, - перш ніж обирати відповідну стратегію реагування. На ранніх стадіях кризи можуть бути ефективними заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, маркетингової діяльності та збільшення частки ринку. Однак на більш пізніх стадіях виникає потреба у впровадженні фінансових стратегій, спрямованих на покращення ліквідності та зміцнення платоспроможності компанії.

Системний підхід до антикризового управління вимагає застосування спеціалізованої методології. Перш за все, розробка та реалізація управлінських рішень має здійснюватися на основі програмно-цільового підходу, що забезпечує своєчасну реалізацію всіх запланованих заходів, оскільки час є вирішальним фактором ефективного подолання кризи. Крім того, необхідно

розробити та використовувати комплекс антикризових критеріїв оцінки якості управлінських рішень, що дозволить обрати найбільш прийнятний курс дій з-поміж альтернативних стратегій [3].

В рамках антикризового управління перевагу слід надавати тим альтернативам управлінських рішень, які мають пріоритети ресурсозбереження, запобігання помилкам, обережності, професіоналізму та корпоративної відповідальності. Такі рішення також мають сприяти підтримці соціально-психологічної стабільності підприємства, визначенню оптимальних шляхів розвитку, підтримці інноваційного прогресу.

Антикризове управління охоплює набір стратегій, процедур та інструментів, призначених для ефективного реагування на кризові ситуації, відновлення організаційної стабільності та мінімізації потенційних втрат. Зазвичай він включає оцінку та планування ризиків, кризову комунікацію, фінансову діагностику, управління змінами та інші практики, спрямовані на підтримання стійкості організації в період кризових явищ. Чітке розуміння суті антикризового управління дає змогу обирати найбільш прийнятні для конкретних обставин методи та підходи, керуючись як превентивними заходами, так і оперативним, ефективним реагуванням у разі виникнення кризових ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №6 (80). С. 23- 29.

2. Кушнір Н. Б., Д. Войтович. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. № 5, 2016. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954.

3. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнесінформ* № 1. 2024. С. 22-28.

Марія ДАЧКОВСЬКА,
здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ФОРМУВАННІ СИЛЬНОГО БРЕНДУ

Роль людських ресурсів у формуванні сильного бренду є надзвичайно важливою темою дослідження, оскільки в сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції успіх компанії значною мірою залежить від її здатності вирізнятися на ринку. Сильний бренд не тільки забезпечує довіру споживачів і лояльність клієнтів, але й сприяє залученню талановитих працівників, партнерів та інвесторів. При цьому саме персонал компанії розвиває ключову роль у втіленні бренд-стратегії, позаду самих працівників є носіями цінностей, культури й репутації організації. Усвідомлення значущості людського капіталу в процесі формування бренду є необхідним для будівництва сталого та пізнаваного іміджу компанії.

Чітке розуміння та практичне застосування принципів HR-бренду, заснованих на формуванні, підтримці та позиціонуванні унікального привабливого іміджу компанії як роботодавця на ринку праці, дозволяє компанії успішно працювати в умовах боротьби за таланти та покращити залучення працівників [4].

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Вкладання в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми (організації). Через це витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в

людський капітал – основне джерело прибутку [3, с. 12-13].

HR-брендинг є відносно новим, але достатньо перспективним напрямом діяльності у сфері управління персоналом та організацією в цілому, адже цілеспрямована і системна робота у сфері HR-брендингу однозначно дозволяє суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Інтеграція поняття «бренду» у концепцію управління персоналом дозволило змінити погляди на людину, її місце в організації й оптимальні важелі впливу[5].

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу. Тому, персонал є «мотором» будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективне функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не здатна досягти своєї мети.

Конкурентна позиція будь-якого підприємства вимагає добре розвиненої бази персоналу, на котрій базуватиметься його тактика, стратегія і, відповідно, досягнення економічної стабільності. Рівень конкурентоспроможності підприємства буде зростати в залежності від розвитку його персоналу, адже працівники виконують одну з основних ролей у створенні і підтриманні підприємством своєї конкурентної переваги.

Персонал необхідно розглядати як один з найбільш важливих інструментів функціонування підприємства; саме тоді головним завданням керівників буде створення відповідної робочої атмосфери, яка б стимулювала до розвитку наявних знань, практичних навичок та їхнього максимального застосування. Тільки високоосвічений та достатньо мотивований працівник, який безперервно вдосконалює навички ведення бізнесу може швидко реагувати на зміни, котрі відбуваються на ринку та пристосовуватись до них. Крім того, завдяки розвитку людських ресурсів підприємство має змогу впливати на конкретну галузь, викликати певні коливання, нововведення [2, с. 72-73].

У наш час для компаній, які мріють про зіркову команду, HR-брендінг

перетворюється на магічний будівельний успіх. Одним із ключових елементів ефективного HR-брендінгу є співробітники компанії, які виступають амбасадорами бренду. Вони транслюють цінності організації та діляться своєю досвідом роботи, тим самим підвищуючи її привабливість в очах помітних кандидатів.

Співробітники, які вірять у місію та цінності своєї компанії, є найбільш переконливими амбасадорами. Стаючи амбасадорами бренду, вони допомагають встановити міцний зв’язок між організацією та її цільовою аудиторією. Їхня щира зацікавленість і підтримка бренду може позитивно вплинути на клієнтів, постачальників та деяких працівників, збільшуючи шанси на співпрацю з компанією. Таким чином, посли виступають у ролі свого рідного мосту, що компенсує цінності компанії з потребами та бажаннями аудиторії. Роль співробітників як амбасадорів бренду виходить за рамки простого поширення корпоративних повідомлень. Вони є захисниками, які активно взаємодіють зі своєю мережею, як онлайн, так і офлайн. У такий спосіб вони формують довіру та лояльність до бренду компанії у зовнішньому світі.

Співробітники - амбасадори бренду є його голосом, вони діляться особистим досвідом та сайтами, щоб створити справжній зв'язок зі своєю аудиторією. Вони розуміють важливість сторілінгу вибрати і його як потужний інструмент для внесення цінностей та місії бренду. Ділячись своїми історіями, вони надають бренду його людського характеру, що робить більш зрозумілим і доступним для аудиторії.

Амбасадорі бренду не боятися демонструвати вразливість. Вони розуміють, що прозорість і щирість – це ключ до побудови довіри. Відкрито ділячись своїми викликами та перемогами, вони надихають інших і створюють відчуття спільноти навколо бренду. Ця спільнота підвищує підвищену лояльність та заохочує клієнтів самим ставати адвокатами бренду.

Крім того, співробітники – амбасадори бренду стверджують життєво важливу роль в антикризовому управлінні. Їхня поведінка зменшити занепокоєння при надзвичайних ситуаціях та зберегти репутацію.

Демонструючи свою непохитну відданість бренду, вони вселяють довіру як внутрішнім, так і зовнішнім стейкхолдерам [1].

Отже, роль людських ресурсів у формуванні сильного бренду має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії. Ефективне управління персоналом, розвиток людського капіталу та залучення співробітників як амбасадорів бренду позитивно впливають на імідж організації, підвищують рівень довіри серед клієнтів та партнерів. Для досягнення успіху необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на мотивацію працівників, розвиток корпоративної культури та посилення HR-бренду компанії.

Список використаних джерел

1. Dzhogola A. 10 стратегій перетворення співробітників на амбасадорів бренду. *CASES*. URL: https://cases.media/en/article/10-strategii-peretvorennya-spivrobitnikiv-na-ambasadoriv-brendu

2. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 72-75.

3. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. За наук. Ред. О. І. Зайченко. Івано Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.

4. Лаврук О.С. Бренд роботодавця як спосіб залучення и утримання персоналу. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. Матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти*, 4 травня 2023 р. / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В.Іванишин. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2023. С.250-253.

5. Сметанюк О., Вітюк А., Мукоід Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. №1.

Сергій ДІДУХ,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Світова практика свідчить, що переважного поширення набули дві моделі корпоративного управління, які склалися внаслідок історичних особливостей соціально-економічного розвитку і характеризують основні підходи до проблеми повноважень і відповідно – прийняття рішень та реалізації прав власності. Ці системи отримали назви інсайдерських та аутсайдерсъких.

Фахівці вважають, що інсайдерські моделі характеризуються значною концентрацією акціонерної власності, що робить виключною роль власника у прийнятті та реалізації управлінських рішень. У цьому випадку управління здійснюється юридичними та фізичними особами і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Інсайдерська система корпоративного управління базується на діяльності інституційних інвесторів, які здійснюють внутрішній прямий контроль діяльності корпорацій, в зовнішній контроль (наглядові ради не виконавчих директорів та ринки) є дещо допоміжними. Синонімом слова "інсайдер" є "виконавчий директор", тобто будь-яка особа, яка водночас виконує функції менеджера компанії. Аутсайдерська система управління корпорацією передбачає значний вплив менеджменту на прийняття та реалізацію управлінських рішень, оскільки їй притаманна значна розпорошеність акціонерного капіталу через велику кількість дрібних власників. Вважається, що у країнах континентальної Європи та Японії існує переважно інсайдерська система корпоративного управління, в США та Великій Британії – аутсайдерська. Аутсайдерські моделі базуються на

регулюванні через не виконавчих директорів і через ринки цінних паперів. Аутсайдер – незалежний директор, тобто особа, запрошена для виконання певних функцій, яка не має інтересів у компанії [1].

Акціонерний капітал цих корпорацій значною мірою розпорошений. Велика кількість корпорацій не має у своїх реєстрах жодного індивідуального чи інституціонального акціонера, частка якого становила б більше одного відсотка від сукупного капіталу. Таким чином, жодна група акціонерів не може пред'явити претензій на особливе представництво в раді директорів. Іншою, досить важливою, особливістю є те, що більшість акцій, які не належать індивідуальним інвесторам, сконцентрована в руках інституціональних інвесторів – пенсійних та взаємних (пайових) фондів. Ці інвестори, в руках яких сконцентровано більше 50 % акціонерного капіталу, виступають, швидше, в ролі фінансових менеджерів: вони не прагнуть до представництва в радах директорів та, як правило, уникають брати на себе відповідальність, що випливає з права власності, за компанії, в яких вони мають значні пакети акцій.

Така розпорошеність акціонерного капіталу значно полегшує "перетікання" акцій від одних власників до інших: дрібному акціонеру значно простіше прийняти рішення про продаж належних йому акцій, ніж великому, для якого продаж його і пакета часто означав зміну стратегічних планів та може потягти за собою втрати, пов'язані зі зміною курсової вартості акцій певної компанії (в результаті значної разової їх пропозиції на ринку). За таких обставин як британський, так і американський ринки цінних паперів вирізняються високою ефективністю та ліквідністю, що робить продаж пакетів дрібними інвесторами швидкою і технічно легкоздійсненною справою. Злиття, поглинання та викупи компаній досить поширені на таких фондових ринках. Так, для України особливо характерною є також суперечність між державою як власником корпоративних прав в акціонерних товариствах і менеджментом та іншими трупами інвесторів [1].

Трактування інсайдерських та аутсайдерсъких систем розвивається і набуває більш конкретного значення в роботах вітчизняних економістів.

Наприклад, деякі з них вважають, що інсайдери – це особи, які одночасно є акціонерами й працівниками підприємства. Аутсайдери – це особи, які виконують відносно підприємства тільки роль акціонерів. Інсайдерами можуть бути робітники і менеджери підприємства, які є його акціонерами. Аутсайдери можуть бути представлені юридичними та фізичними особами (не працівниками підприємства), а також державою. Узагальнення підходів щодо керованості рухом акціонерного капіталу дає можливість виділити три основні моделі корпоративного управління, які у науковій літературі дістали назви "англо-американської", "японської" та "німецької". Передусім слід враховувати, що такий підхід містить різні теоретичні й практичні аспекти, його можна вважати дещо дискусійним, але такий погляд існує і набув значного поширення серед фахівців з управління акціонерним капіталом [2].

Оскільки англо-американська модель розвивалася в умовах вільного ринку вона припускає розподіл володіння і контролю в найбільш відомих корпораціях, що дуже важливо з ділового і соціального поглядів. Інвестори, які вкладають свої кошти і володіють підприємством, звичайно не несуть юридичної відповідальності за дії корпорації. Вони передають керівництво менеджерам і платять їм як своїм агентам. Оплата за розподіл володіння і контролю називається агентськими послугами.

Інтереси акціонерів і керівництва не завжди збігаються. Корпоративне право вирішує цей конфлікт утворенням додаткової ланки – ради директорів. Вона обирається акціонерами і виступає представником їх інтересів у корпорації. За післявоєнний період позначилося зрушення в бік збільшення кількості інституціональних акціонерів порівняно з індивідуальними. Збільшення кількості інституціональних інвесторів привело до посилення їх впливу і внесення до законодавства змін, які сприяли їх активізації як учасників корпоративних відносин.

Акціонери, що володіють принаймні 10 % акціонерного капіталу, мають право також скликати позачергові загальні збори акціонерів [3].

Усі зареєстровані акціонери одержують поштою цінну інформацію про проведення зборів, річний звіт корпорації і бюлетені для голосування. Тому акціонери, не присутні на зборах персонально, мають можливість голосувати. Однак за американськими законами право акціонерів брати участь у справах компанії зведено до функції обрання директорів компанії, які потім керують компанією від імені її власників (акціонерів). Акціонери мають право брати участь у голосуванні щодо внесення змін до статуту, обирати та заміщувати директорів, а також погоджувати чи не погоджувати найбільш важливі "органічні" обмеження, які можуть призвести до ліквідації компанії (злиття чи продажу). Більше того, акціонери американських компаній не мають ніякого впливу на поточні справи компанії. Акціонери не визначають рівень дивідендів, не відіграють ніякої ролі щодо прийняття на роботу або звільнення менеджерів. Загальні збори акціонерів, які мають відбуватися щорічно, як правило, є церемоніальними діями, що проводяться, швидше за все, тільки заради процедурних міркувань, ніж з огляду на реальну необхідність. Фактично в рамках англо-американської моделі корпоративного управління право акціонерів здійснювати вплив на поточні справи компанії зводиться до виборів, та, у разі необхідності, до зміщення директорів.

Список використаних джерел

1. Пташенко Л.О. Науково-методологічні засади корпоративного управління в економіці України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, Полтава, 2005. 409 с.

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. Режим доступу // http://www.smida.gov.ua/ (дата звернення 04.05.2025).Назва з екрана.

3. Чикуркова А.Д., Дідух С.В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 83. С. 28-34 http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf

Роман ДОРОШ,
аспірант
Ірина ГАВРИШ,
к.е.н., асистент
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНДИКАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Децентралізація в Україні надала територіальним громадам більше повноважень і ресурсів, але також висунула нові виклики, пов’язані з ефективним управлінням. Серед таких викликів варто назвати цифровізацію, яка є не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою для сталого розвитку територіальних громад, які є основою місцевого самоврядування в Україні.

Цифровізація територіальних громад передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування, метою якої є створення ефективного, прозорого та орієнтованого на потреби громадян управління. Основними компонентами цифровізації є: електронне врядування, тобто впровадження цифрових платформ для надання адміністративних послуг, прозорого управління та залучення населення; інфраструктура, тобто доступ до високошвидкісного інтернету, створення локальних центрів цифрових компетенцій; цифрові сервіси, такі як електронні реєстри, онлайн-платформи для бізнесу, освіти та охорони здоров’я; цифрова грамотність (навчання населення основам роботи з цифровими технологіями).

На протязі останніх років рівень цифрового розвитку регіонів та територіальних громад в Україні визначають за допомогою Індексу цифрової

трансформації. У 2024 році середнє значення по країні склало 0,497 бала з 1 можливого, найвищі результати продемонстрували Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844) та Одеська (0,805) області. Даний показник оцінював дев'ять ключових напрямків: «інституційна спроможність, розвиток інтернету, впровадження режиму «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових електронних послуг, галузева цифрова трансформація та індивідуальні проєкти CDTO» [1].

У процесі дослідження розвитку цифрової трансформації та визначення її індексу було встановлено, що:

– за 2024 рік в Україні було утворено 19 департаментів (управлінь) та призначено 18 заступників керівників центральних органів виконавчої влади з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації в обласних військових адміністраціях, а також було затверджено 1029 програм інформатизації в територіальних громадах;

– 10000 шкіл, 5000 бібліотек і близько 1000 закладів соціального спрямування мають безкоштовні Wi-Fi зони;

– за 2024 рік було утворено 4887 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та у 355 ЦНАП впроваджено сервіс «Мобільний адміністратор» або «Мобільний центр»;

– у 690 територіальних громадах запроваджено електронний документообіг, 12256 закладів приймають електронні документи в «Дія»;

– 2,4 млн. користувачів зареєструвались на платформі «Дія. Освіта» (проєкт, який спрямований на підвищення рівня цифрової грамотності населення, підвищення кваліфікації та перекваліфікації), а також у 9520 школах упроваджено електронні журнали та щоденники;

– 20 з 24 обласних військових адміністрацій модернізували сайти, було верифіковано 248802 вулиці та відкрито15 центрів підтримки «Дія.Бізнес»;

– 96 бюро технічної інвентаризації були під'єднані до Державного реєстру речових прав та 340 органів соціального захисту населення було

під’єднано до електронного кейс менеджменту, що дозволяє населенню подавати онлайн-заяви про отримання соціальної послуги, а також спрощує опрацьовування звернень та повідомлень;

– в межах напряму «Індивідуальні проєкти CDTO» реалізовано 125 проєктів, серед яких 13 екологічних ініціатив, 17 проєктів із кібербезпеки та 15 оборонних проєктів [1].

Отже, беззаперечним є факт, що завдяки цифровізації громадяни України отримують кращий доступ до стабільного зв’язку, освітніх послуг, послуг соціального захисту тощо. Також необхідно відмітити позитивний вплив цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу, громадяни отримують більше можливостей для працевлаштування та соціальної мобільності.

Але одним із найважливіших ефектів цифровізації є те, що вона може виступати у ролі індикатора сталого розвитку територіальних громад, показуючи зростання залучення населення в управління територіальними громадами, динаміку працевлаштування та загальне зростання добробуту.

Список використаних джерел

1. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik

Андрій ДЮКАРЕВ
здобувач доктора філософії
Науковий керівник:
докт. екон. наук, професор **Інна ЧЕРНЕГА**
Уманський національний університет
м. Умань

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Станом на 2025 рік війна в Україні продовжує суттєво впливати на економічне середовище та умови для ведення бізнесу. Тривалі військові дії викликають значну невизначеність, ускладнюючи стратегічне планування підприємств і створюючи ризики, з якими бізнесмени не стикалися раніше. Економічні втрати, руйнування інфраструктури, а також необхідність релокації підприємств у безпечніші регіони чи за кордон призвели до трансформації бізнес-моделей. Відповідно до даних порталу Дія.Бізнес, понад 25% середніх та великих підприємств вже розглядають або реалізували релокацію протягом останніх двох років. Війна також ускладнила податкову політику, збільшила корупційні бар'єри та відповідні кіберзагрози, що негативно позначається на веденні бізнесу. Державна політика зазнає змін у відповідь на нові виклики, впроваджуючи заходи як підтримки, так і обмеження, що потребує від підприємств постійного моніторингу та адаптації до змін у регуляторному середовищі. Це створює клімат високої нестабільності, що зумовлює необхідність розробки гнучких стратегій та пошуку нових можливостей для розвитку в умовах війни [1]. Війна в Україні значно підвищує ризики ведення бізнесу, ускладнюючи діяльність підприємств. Багато компаній адаптуються через сценарне планування, щоб зберегти фінансову стабільність та знайти нові бізнес-моделі, при цьому понад 60% переглядають свої інвестиційні плани. (Наука України). У воєнний час підприємства зазнають кібератак, зловмисники

зламують системи та викрадають дані. Кількість атак зросла удвічі, а корупція ускладнює захист і прозорість бізнесу. В умовах тривалої війни українські компанії стикаються з обмеженнями, які негативно впливають на їх конкурентоспроможність. Основні проблеми – ускладнена логістика, блокади, обстріли інфраструктури, затримки на митниці, підвищені перевірки, що ведуть до зростання витрат та несвоєчасного виконання замовлень. Війна викликає дефіцит енергоресурсів, матеріалів та робочої сили, змушуючи підприємства витрачати більше на енергозабезпечення. Галузі, як машинобудування, зазнають зниження виробництва понад 30%. В Україні війна викликала зменшення фінансових ресурсів, порушивши бізнес. Проблеми з кредитами, падіння інвестицій, затримка міжнародної допомоги й логістичні колапси ускладнюють ситуацію. Дефіцит енергоресурсів і кваліфікованого персоналу підвищує витрати. Державна політика й кіберзагрози створюють ризики та можливості для підприємств.

Фактори, які ускладнюють операційну діяльність українських компаній, роблять її ризиковою. Компаніям потрібно адаптуватися, шукати нові стратегії стійкості та співпрацювати з державою і міжнародними партнерами. Державна політика обмежує й ризикує, але також пропонує підтримку, що регулює діяльність підприємств у нових умовах [2].

Перспективи розвитку української економіки залежать від стабільності безпеки. Основні тенденції воєнного часу включають цифровізацію, диверсифікацію постачань, розвиток стійких секторів, а також адаптацію малого і середнього бізнесу до змін. IT-компанії експортують послуги, а виробники переїжджають у безпечні регіони для зменшення ризиків. Державна політика повинна підтримувати підприємства в умовах війни, забезпечуючи ресурси, фінансову допомогу, спрощення адміністративних процедур та підтримку інновацій через консолідацію зусиль усіх учасників ринку. Крім того, реалізація інфраструктурних проектів та покращення інвестиційного клімату сприятиме поступовому відновленню і зростанню економіки після завершення конфлікту. Середньострокові перспективи розвитку бізнесу будуть

залежати від побудови ефективної системи державної підтримки та готовності адаптуватися до нових економічних реалій. Вітчизняний бізнес демонструє жваву адаптивність та креативність у складних умовах, здатний до швидкої трансформації в умовах нестабільності [3, 4]. Війна виступає каталізатором адаптивних процесів у підприємницькому секторі - активізується цифровізація, зростає роль соціального підприємництва, розвиваються військово-орієнтовані та гуманітарні ініціативи, посилюється орієнтація на внутрішній ринок та міжнародну допомогу. Особливої уваги потребує дослідження нових тенденцій, що проявляються у підприємницькій поведінці, стратегіях виживання та розвитку бізнесу, зміні структур попиту й пропозиції, а також формуванні нових моделей взаємодії з державою, громадами та міжнародними партнерами.

Список використаних джерел

1. Оцоколіч В. Ризики ведення бізнесу в Україні та за кордоном у 2025 році // Think brave | Останні новини бізнесу України. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/235071_riziki-vedennya-bznesu-v-ukran-ta-za-kordonom-u-2025-rots

2. Бізнес-прогнози на 2025 рік: чи бачать українські підприємці кінець війни // Комерсант Український. 2025. URL: https://www.komersant.info/biznes-prohnozy-na-2025-rik-chy-bachat-ukrainski-pidpryiemtsi-kinets-viyny/

3. Ponomarova M., Lomovskykh O., Chip L., Krivosheya E., Lisova. Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agro business // Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice. 2021. № 2 (37). C. 263–270. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3825

4. Vishnevskaya O., Irtyshcheva I., Kramarenko I., Popadynets N. The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2022. Vol. 1, No. 1. P. 261–269. URL: https://journal.url.com/example

Олена ЖАРУН,
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для української економіки та бізнесу. Підприємства опинилися в умовах, які вимагають кардинального перегляду підходів до управління соціально-економічним розвитком. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей адаптації бізнесу до функціонування в умовах воєнного стану, забезпечення економічної стійкості та соціального захисту працівників.

Соціально-економічний розвиток підприємства є багатовимірним процесом, що включає як економічні аспекти діяльності (прибутковість, ефективність, конкурентоспроможність), так і соціальні компоненти (умови праці, добробут працівників, соціальна відповідальність). В умовах війни управління цим процесом набуває особливої специфіки, пов'язаної з необхідністю вирішення нетипових проблем та мінімізації ризиків. За визначенням Петренка В.С., кризовий менеджмент в умовах воєнного часу – це "комплекс управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення виживання підприємства, збереження його виробничого потенціалу та людського капіталу в умовах підвищеної невизначеності та загроз безпеці" [1]. Дослідження Ковальчук А.М. дозволяють виділити ключові фактори, що визначають можливості соціально-економічного розвитку підприємства в кризових умовах [2]: рівень диверсифікації бізнесу; гнучкість операційних процесів; наявність резервних потужностей та фінансових запасів; цифрова зрілість підприємства;якість л юдського капіталу та корпоративної культури. В умовах війни ці фактори набувають особливого значення, оскільки визначають здатність підприємства до швидкої адаптації та відновлення діяльності в умовах руйнувань інфраструктури, логістичних проблем, втрати кадрів та порушення виробничих ланцюгів. Вплив війни на українські підприємства має

комплексний характер і охоплює різні аспекти їх функціонування. Для систематизації цих впливів проаналізуємо статистичні дані за 2022-2024 роки.

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності підприємств України

Показник	2022	2023	2024*	Зміна 2024/2022, %
Кількість активних підприємств, тис.	382,7	401,5	418,3	+9,3
Частка підприємств, що призупинили діяльність, %	31,4	18,7	12,5	-18,9
Індекс промислового виробництва, % до попереднього року	67,3	81,5	92,4	+25,1
Середня завантаженість виробничих потужностей, %	51,3	61,7	68,2	+16,9
Кількість релокованих підприємств, од.	739	381	214	-
Рівень безробіття, %	24,5	18,2	15,3	-9,2

*Примітка: дані за 2024 рік наведені за I-II квартали. *Джерело: складено автором на основі даних Держстату України та Міністерства економіки України*

Як видно з таблиці 1, спостерігається позитивна динаміка відновлення ділової активності українських підприємств. Кількість активних суб'єктів господарювання зросла на 9,3% порівняно з 2022 роком, а частка підприємств, що призупинили діяльність, скоротилася з 31,4% до 12,5%. Це свідчить про поступову адаптацію бізнесу до функціонування в умовах воєнного стану. Війна стала потужним каталізатором змін в управлінських підходах українських підприємств. Аналіз практик успішних компаній дозволив виявити ключові трансформації в системі управління соціально-економічним розвитком.

Управління безпекою стало пріоритетним напрямом для більшості підприємств. Згідно з дослідженням Київської школи економіки, 78% опитаних компаній вказали, що розробили плани забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plans), що включають [3]: забезпечення фізичної безпеки працівників та об'єктів; створення резервних виробничих майданчиків; дублювання критичних бізнес-процесів; децентралізація управління та делегування повноважень. Війна значно прискорила процеси цифровізації бізнесу. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, 82% українських підприємств збільшили інвестиції в цифрові технології у 2022-2024 роках [4]. Основними напрямами цифрової трансформації стали: впровадження хмарних рішень для збереження даних; автоматизація виробничих та процесів;розвиток

електронної комерції; забезпечення кібербезпеки. Війна загострила соціальні аспекти управління підприємством. Збереження людського капіталу, підтримка працівників, особливо тих, хто постраждав від бойових дій або був мобілізований, стали критично важливими завданнями.

Таблиця 2

Соціальні програми підтримки працівників на українських підприємствах (2022-2024 рр.)

Вид соціальної підтримки	Частка підприємств, що запровадили програму, %
Додаткові виплати мобілізованим працівникам	68,7
Допомога у релокації працівників та їх сімей	57,3
Психологічна підтримка	53,8
Медичне страхування (розширені програми)	44,2
Гнучкий графік для волонтерів	72,5
Організація укриттів та безпечних умов праці	89,4
Підтримка внутрішньо переміщених працівників	61,8

Джерело: опитування 450 підприємств, проведене автором у березні-квітні 2024 р.

Дані таблиці 2 свідчать про високий рівень соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. Найпоширенішими напрямами підтримки працівників є організація безпечних умов праці (89,4%), запровадження гнучкого графіку для волонтерів (72,5%) та додаткові виплати мобілізованим працівникам (68,7%). На основі проведеного аналізу можна визначити ключові стратегічні напрями, які забезпечують ефективне управління соціально-економічним розвитком підприємств в умовах війни та підготовку до післявоєнного відновлення. Орієнтація на експорт стала важливим фактором виживання для багатьох підприємств. За даними Державної митної служби, частка підприємств-експортерів зросла з 13,7% у 2021 році до 17,2% у 2024 році. Водночас диверсифікація ланцюгів постачання дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у виробництві. Згідно з дослідженням Львівської бізнес-школи, 73% українських виробничих підприємств у 2022-2024 роках збільшили кількість постачальників критично важливих компонентів та сировини [5].

Війна актуалізувала питання екологічної, соціальної та управлінської відповідальності бізнесу (ESG). Підприємства, які інтегрують ці принципи у

свою діяльність, демонструють кращу стійкість в умовах кризи та мають більше можливостей для залучення міжнародних інвестицій. Особливого значення набуває розвиток навичок працівників, які дозволяють ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Згідно з опитуванням, проведеним автором, 76% українських підприємств збільшили витрати на навчання персоналу у 2023-2024 роках порівняно з довоєнним періодом.

Війна спричинила кардинальні зміни в бізнес-середовищі, які вимагають трансформації підходів до управління підприємствами. Незважаючи на значні труднощі, український бізнес демонструє високу адаптивність. Про це свідчить поступове відновлення ділової активності та зростання кількості активних підприємств за 2022-2024 роки. Ключовими напрямами трансформації управління є: фокус на безпеку та безперервність бізнесу, релокація та диверсифікація виробництва, цифрова трансформація та розвиток віддаленої роботи. Підприємства впроваджують різноманітні програми підтримки працівників, що сприяє збереженню людського. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінки ефективності управління соціально-економічним розвитком підприємств в умовах війни та формування галузевих моделей адаптації бізнесу до кризових умов.

Список використаних джерел

1. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Сучасні підходи до управління бізнесом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 45. С. 112-118. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-45-15.

2. Ковальчук А. М., Вергун А. М. Стратегії адаптації підприємств до функціонування в умовах воєнного стану. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 24. С. 238-247. DOI: 10.20535/2307-5651.24.2022.265478.

3. Шелест О. Л., Бурлуцький С. В. Трансформаційні процеси у системі управління підприємствами в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10956. DOI: 10.32702/2307-2105-2023.3.9.

4. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження «Бізнес під час війни: тенденції цифрової трансформації». Київ, 2023. 42 с.

5. Львівська бізнес-школа УКУ. Аналітичний звіт «Стійкість бізнесу в умовах війни: досвід українських підприємств 2022-2024». Львів, 2024. 68 с.

Петро ЗАЛУЦЬКИЙ,
здобувач вищої освіти ступеня «Доктора філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
Науковий керівник: **Микола МІСЮК**,
доктор екон. наук, професор кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ВПЛИВ М'ЯСНОГО СКОТАРСТВА НА РИНОК М'ЯСА В УКРАЇНІ

Вирішення продовольчої проблеми в Україні найбільше залежить від ефективності функціонування м'ясопродуктового підкомплексу, який є важливою частиною АПК і певною мірою визначає рівень забезпечення населення м'ясом, експортний потенціал, а також соціально-економічну ситуацію в країні. Його сутність полягає у взаємопов'язаному та збалансованому функціонуванні сукупності різних галузей складної інтеграційної системи «виробництво м'яса – переробка – реалізація м'ясної продукції» і забезпечує потреби населення в м'ясі та продуктах його переробки [4, с. 13].

Проблемам формування і функціонування м'ясопродуктового підкомплексу присвячені праці відомих вітчизняних учених: І. Баланюка, П. Березівського, Т. Дудара, С. Дусановського, М. Зубця, М. Калінчика, В. Месель-Веселяка, М. Місюка, М. Пархомця, П. Саблука, С. Спеки, А. Стельмащука, В. Топіхи, О. Шпичака, В. Юрчишина, В. Яценка та інших. Проте у теоретичному та методологічному аспектах означені проблеми залишаються недостатньо вивченими.

Слід зазначити, що сьогодні основною є проблема вирішення продовольчої безпеки. Погіршення стану економічного розвитку України, зниження купівельної спроможності населення внаслідок постійного зростання цін на

продовольчі товари призвело до скорочення їхнього споживання. Нині продовольча безпека – пріоритетний напрям розвитку України. Вирішальною умовою позитивного її вирішення є наявність розвинутого сільського господарства і харчової промисловості, які будуть спроможні не тільки забезпечити внутрішній ринок продуктами харчування, а й постачати їх на світовий продовольчий ринок. Продукція сільського господарства має постійний попит, вона є чинником життєзабезпечення людей і збереження їхнього здоров'я, а в економічному плані – постійним джерелом надходження коштів до бюджету [3, с. 74-75].

За роки незалежності значно зменшилося споживання основних продуктів харчування. Особливо це стосується м'яса і м'ясопродуктів, споживання яких скоротилося більше ніж у півтори рази. Варто враховувати, що попит і пропозиція на сільськогосподарську продукцію формуються під впливом стандартів харчування, що пропонуються, бажання споживати тільки високоякісну і здорову їжу, а також з урахуванням національних традицій. В найближчій перспективі перед галузями тваринництва на перший план виступає завдання забезпечення населення продукцією на рівні раціональних норм споживання [4, с. 16].

На нашу думку, галузь тваринництва на основі біологічних і економічних переваг має виняткове значення у вирішенні продовольчої проблеми країни і доведенні норм споживання білкових продуктів до науково обґрунтованих. М'ясо є висококонцентрованим компонентом раціону харчування, що підвищує його енергетичну, білкову, вітамінну і мінеральну повноцінність. За своїми смаковими властивостями та вмістом поживних речовин вона переважає всі інші види білків. Найбільш високоякісне м'ясо отримують від тварин м'ясних порід, проте досить часто трапляється, що яловичина надходить від вибракованого поголів'я та надремонтного молодняку молочних і комбінованих порід великої рогатої худоби.

М. В. Зубець, аналізуючи проблему розвитку тваринництва в контексті національної продовольчої безпеки, зазначає, що необхідно виходити з тих

суттєвих негативних змін, які сталися у функціонуванні галузі тваринництва в процесі так званого реформування агропромислового комплексу [3, с. 76]. До найбільш суттєвих з них, які мають пряме відношення до національної продовольчої безпеки, належать: 1) значне – у 2-8 разів (залежно від виду) – скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин; 2) суттєве зростання собівартості і зниження рентабельності виробництва продукції тваринництва [3, 4].

Скотарство як найбільш складна і надзвичайно важлива галузь сільського господарства є найважливішим індикатором стану тваринницької галузі взагалі. Варто зазначити, що скотарство – не лише основний постачальник м'яса і молока, але й сировини для розвитку легкої промисловості, органічних добрив. Його структура і спеціалізація відіграє основну роль у структурі тваринництва. На щільність розміщення великої рогатої худоби впливає і розповсюдження в певній природній зоні, і забезпеченість кормами як природними, так і відходами, наприклад, бурякоцукрового виробництва [2, с. 34]. Н. Г. Копитець вважає, що скотарство є однією із системоутворюючих галузей аграрної економіки, розвиток якого сприяє вирішенню продовольчої проблеми країни, фінансовій стійкості сільського господарства і більш повній зайнятості населення [1, с. 60].

М'ясне скотарство функціонує через сформовану ринкову інфраструктуру, яка охоплює поряд з сільським господарством ланки первинної обробки і промислової переробки, оптову ланку, роздрібну ланку і безпосередньо споживачів кінцевої продукції галузі. Механізмом виконання цього є ринок м'ясної продукції, який охоплює організаційно-економічні форми взаємовідносин між суб'єктами господарювання різних сфер галузі м'ясного скотарства, забезпечуючи рух продукції на усіх стадіях відтворювального процесу – від вирощування і відгодівлі тварин до виготовлення готових продуктів і реалізації їх кінцевому споживачу. Отже, поняття «ринок м'ясного скотарства» охоплює функціонування його відповідних контрагентів (сільськогосподарських, заготівельних, переробних і торговельних організацій),

між якими об’єктивно виникають виробничі зв’язки й успішно вирішуються економічні взаємовідносини [3, с. 93].

Таким чином, галузь м’ясного скотарства – це сукупність соціально-економічних, організаційних, технічних і технологічних принципів побудови і здійснення виробничих процесів у конкретних умовах підприємствами цієї сфери з метою виробництва, переробки і збуту м’яса яловичини і телятини та продуктів їхньої переробки. Сутність галузі м’ясного скотарства визначається властивостями, які характерні для усіх підприємств і стадій виробництва і є головним, направляючим елементом, котрий пов’язує їх у єдине ціле. Такою властивістю є органічна єдність сільського господарства і переробної промисловості для досягнення ефективності випуску кінцевої продукції. Ця властивість галузі м’ясного скотарства, як загальна, входить в усі інші елементи галузевого розвитку, набуваючи у кожній з них власну притаманну їй специфіку й автентичність. Саме тому складові елементи галузі м’ясного скотарства отримують закінчену (завершену) специфічну визначеність у результаті впливу на неї галузевих особливостей, набуття рис інтеграційної системи.

Список використаних джерел

1. Копитець Н. Г. Функціонування системи збуту продукції скотарства: теоретико-практичний аспект : моногр. / Н. Г. Копитець. К. : ННЦ ІАЕ, 2007. 210 с.

2. Лагодієнко В. В. Розвиток агропромислового виробництва: регіональні особливості : моногр. / В. В. Лагодієнко. Львів : ІРД НАН України, 2007. 292 с.

3. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність м’ясного скотарства України: теорія і практика : монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2011. 420 с.

4. Пуцентейло П. Р. Особливості сучасного розвитку м’ясопродуктового підкомплексу України. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Сталий розвиток економіки. № 5, 2021. С. 13-18.

Віталій ЗАРЕМБА,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Сучасні стратегії, які використовуються на багатьох підприємствах, є своєрідними модифікаціями кількох базових стратегій, кожна із яких проявила свою ефективність за умови відповідної комбінації певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. стратегію обмеженого зростання; стратегію зростання; стратегію скорочення; комбіновану стратегію. При чому, кожна з наведених стратегій має велику кількість стратегічних варіантів.

Стратегічне управління – це не просто набір інструментів, а скоріше філософія ведення бізнесу, яка дозволяє організаціям досягати своїх цілей у динамічному та конкурентному середовищі. Воно передбачає не лише визначення напрямків розвитку, але й створення чіткого плану дій, мобілізацію ресурсів та постійний моніторинг виконання.

Основні перспективи використання стратегічного управління:

Досягнення стійкого зростання: Стратегічне управління дозволяє компаніям визначати довгострокові цілі та розробляти плани для їх досягнення.

Підвищення ефективності: Оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат, покращення якості продукції та послуг – все це можливо завдяки стратегічному управлінню.

Створення конкурентних переваг: Аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища дозволяє розробити унікальні пропозиції для клієнтів.

Збільшення інноваційності: Стратегічне управління стимулює пошук нових ідей та технологій, що дозволяє компаніям залишатися лідерами на ринку.

Поліпшення управління ризиками: Ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів реагування дозволяє мінімізувати їх негативний вплив на бізнес.

Створення сильної корпоративної культури: Стратегічне управління допомагає формувати спільні цінності та візії в організації, що сприяє підвищенню залученості співробітників.

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління [1].

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США та Японія. Особливо цікавим є досвід американських компаній, які протягом більш ніж 30 років застосовують в своїй діяльності стратегічне управління.

У великих компаніях для розроблення і реалізації стратегії створюється особлива структура управління, яка не була тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку власне і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є стратегічні центри господарювання, які охоплюють виробничі відділення за певними ознаками.

Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробленню цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану [2].

У японських компаніях широко застосовуються наступні види стратегій: «продукт-ринок»; маркетингу; конкуренції; інновації; закордонного виробництва; експорту; ліцензійного обміну. Але, слід зауважити, що великі диверсифікаційні компанії зазвичай використовують одночасно різні стратегії в залежності від характеру продукції.

Аналізуючи зарубіжний досвід впровадження стратегій на підприємствах, було розглянуто типові стратегії, що використовуються на підприємствах Фінляндії, адже саме ця країна є однією з найбільш гнучких і пристосованих до стрімких та непередбачуваних ринкових змін. У Фінляндії найбільше розповсюдження отримала стратегія «керування за результатами», що означає по суті спільну систему керування та розвитку, за допомогою якої досягаються результати, що визначені та узгоджені з усіма членами організації. При цьому, головними факторами є використання особливої господарської ситуації, креативних здібностей персоналу, а також різні стилі та техніки управління. Головною особливістю даного стилю керування є те, що керівник та персонал узгоджують результат, який вони мають досягти. Цікавим фактом є також те, що керівник після визначення «бажаного результату», пропонує підлеглим можливі способи досягнення запланованого, і працівники самі обирають шляхи та методи роботи. В основі планування лежить аналіз положення фірми на даний момент, а самі підсумки аналізу можуть бути представлені у вигляді статистичних та інших кількісних показників, в тому числі і у вигляді прогнозів [3].

Аналізуючи зарубіжний досвід впровадження стратегій на підприємствах, було розглянуто типові стратегії, що використовуються на підприємствах Фінляндії, адже саме ця країна є однією з найбільш гнучких і пристосованих до стрімких та непередбачуваних ринкових змін. У Фінляндії найбільше розповсюдження отримала стратегія «керування за результатами», що означає

по суті спільну систему керування та розвитку, за допомогою якої досягаються результати, що визначені та узгоджені з усіма членами організації. При цьому, головними факторами є використання особливої господарської ситуації, креативних здібностей персоналу, а також різні стилі та техніки управління. Головною особливістю даного стилю керування є те, що керівник та персонал узгоджують результат, який вони мають досягти. Цікавим фактом є також те, що керівник після визначення «бажаного результату», пропонує підлеглим можливі способи досягнення запланованого, і працівники самі обирають шляхи та методи роботи. В основі планування лежить аналіз положення фірми на даний момент, а самі підсумки аналізу можуть бути представлені у вигляді статистичних та інших кількісних показників, в тому числі і у вигляді прогнозів [4].

Список використаних джерел

1. Вороніна А.В., Нестеренко С.В. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських підприємствах. *Економічний простір* № 125. 2017 С. 140 – 149.

2. Захарчук Н. Суть та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2022, № 6, Том 2. С. 110 – 114.* https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20

3. Чикуркова А.Д., Ковалишин О.С. Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2021. Вип. 35. С. 39-47. file:///E:/Downloads/256622-Article%20Text-590637-1-10-20220512%20(4).pdf

4. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами *Агросвіт.* 2024. №16. С. 10-15 https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328

Світлана ЗОЛОТАРЬОВА
канд. с.-г. наук, доцент
Віталій СОРОКОТЯГА
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНОГО ТА КОНТЕКСТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ

Сучасні трансформації в освіті зумовлюють підвищену увагу до оцінки дієвості педагогічних стратегій. Традиційний та контекстно-орієнтований підходи у професійній освіті є репрезентативними моделями, що ілюструють еволюцію освітніх технологій від авторитарних до особистісно-орієнтованих [1-3]. Метою даного дослідження є порівняння зазначених підходів з урахуванням їх впливу на формування професійної компетентності майбутніх фахівців. Традиційний підхід, що історично сформувався в умовах індустріального суспільства, передбачає домінування вчителя як носія знань, централізований характер подання навчального матеріалу та репродуктивні методи навчання. Основна увага приділяється передачі теоретичних знань, а практична складова часто відходить на другий план. Така модель забезпечує системність, чіткість і контрольованість освітнього процесу, однак не завжди сприяє розвитку критичного мислення, ініціативності та здатності до самостійного вирішення проблем. Натомість контекстно-орієнтований підхід, що виник як відповідь на потреби постіндустріального суспільства, акцентує увагу на практичній значущості навчання, його зв’язку з реальними умовами майбутньої професійної діяльності. Освітній процес у даному випадку організовується навколо професійно значущих ситуацій, що дозволяє інтегрувати теоретичні знання з практикою та формувати цілісне бачення фахової діяльності. Порівняння обох підходів дозволяє виокремити низку сутнісних відмінностей. По-перше, у традиційному підході навчання є жорстко

структурованим, тоді як контекстно-орієнтоване навчання передбачає гнучкість і варіативність. По-друге, суб'єкт-суб'єктна взаємодія у контекстно-орієнтованій моделі змінює характер педагогічної комунікації, надаючи перевагу партнерським відносинам. По-третє, оцінювання в традиційній моделі переважно підсумкове, тоді як контекстно-орієнтована модель орієнтована на формувальне оцінювання та зворотний зв'язок. Особливу увагу варто приділити впливу зазначених підходів на формування ключових компетентностей. У рамках традиційного підходу переважає когнітивний компонент, що обмежує розвиток метапізнавальних і соціальних компетентностей. Натомість контекстно-орієнтоване навчання дозволяє інтегрувати знання, уміння і цінності, формуючи здатність до рефлексії, адаптації та професійного зростання.

Наукові дослідження засвідчують, що контекстно-орієнтований підхід сприяє підвищенню мотивації до навчання, розвитку креативності та професійної ідентичності. Його впровадження потребує підвищення педагогічної майстерності викладачів, розробки відповідного дидактичного забезпечення та створення умов для моделювання професійно значущих ситуацій. Таким чином, традиційний та контекстно-орієнтований підходи до професійної освіти репрезентують два різні педагогічні вектори, кожен із яких має свої переваги та певні обмеження. Традиційний підхід забезпечує структурованість, стабільність і контрольованість навчального процесу, що є важливим на етапах засвоєння базових знань [4, 5]. Водночас, його недоліком є недостатній розвиток гнучких навичок, критичного мислення та готовності до непередбачуваних ситуацій у професійній діяльності. Контекстно-орієнтований підхід, у свою чергу, створює умови для інтеграції теоретичних знань із практикою, сприяє формуванню професійної ідентичності, розвитку мотивації, рефлексивності й здатності до самостійного прийняття рішень. Така модель краще відповідає вимогам сучасного ринку праці та динамічного професійного середовища, адже передбачає гнучкість, адаптивність і наближеність до реальних умов майбутньої діяльності. У зв'язку з цим, в сучасних умовах

особливої актуальності набуває потреба в переосмисленні та осучасненні методик професійної освіти з акцентом на контекстно-орієнтовані стратегії навчання. Саме вони здатні забезпечити цілісний розвиток фахівця, який не лише володіє знаннями, а й уміє ефективно застосовувати їх у змінних, складних та невизначених професійних ситуаціях. Упровадження такого підходу потребує системної трансформації освітнього середовища, підвищення кваліфікації педагогів та оновлення змісту і форм навчання відповідно до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Пономарьова М., Золотарьова С., Засядьвовк А. Професійна освіта: термінологія, стратегія розвитку освітньої діяльності, проблеми та новації. Вісник науки та освіти. 2024. № 5 (23). С. 1312-1330.

2. Zolotarova S, Ponomarova M, Stankevych S, Novikova V, Zolotarov A (2024) Integration of the educational process in higher education with digital technologies Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2024, (3): 149 – 156. https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/149

3. Ponomarova, M.; Yevsiukov, A.; Shovkun, L.; Zolotarova, S.; Kramarenko, I. Formation and Management of the Development of Agricultural Production and Processing of Agricultural Products and the Value of Food Technologies. Financ. Credit. Act. Probl. Theory Pract. 2022, 4, 58–67.

4. Lomovskykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E. and Lisova, O. (2021), Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pp. 263–270. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255

5. Ponomarova, M.; Yevsiukov, A.; Shovkun, L.; Zolotarova, S.; Kramarenko, I. Formation and Management of the Development of Agricultural Production and Processing of Agricultural Products and the Value of Food Technologies. Financ. Credit. Act. Probl. Theory Pract. 2022, 4, 58–67.

Ірина ЗРИБНЄВА
д.е.н., доцент
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
Крістіна КНІЖНИЦЬКА
студентка, Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄС

У контексті євроінтеграційних процесів Україна стикається з необхідністю адаптації своєї економічної, правової та інституційної систем до стандартів Європейського Союзу. Одним з ключових векторів цієї адаптації є імплементація принципів сталого розвитку в усі сфери господарської діяльності, включаючи маркетинг. ЄС приділяє значну увагу питанням ESG (Environmental, Social, Governance), зеленому переходу, циркулярній економіці, а також прозорості у формуванні вартості. Відтак український бізнес має змінити своє стратегічне мислення, особливо у сфері маркетингу.

У рамках євроінтеграції бізнес повинен орієнтуватися на стратегії, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН (SDGs) [1] та Європейському «Зеленому курсу» (European Green Deal) [2]. Це не лише посилює конкурентоспроможність підприємств, а й забезпечує довгострокову економічну стійкість. У маркетинговому вимірі це означає потребу в переосмисленні традиційних підходів до просування товарів і брендів, акцентуючи увагу на етичності, прозорості, створенні довготривалої цінності для споживача й довкілля [3,4]. Проте реалізація маркетингових стратегій сталого розвитку в Україні стикається з численними викликами як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Серед них – нестабільність інституційного середовища, обмежена технологічна база, дефіцит кваліфікованих кадрів, невизначеність регуляторної політики [5]. Попри формальну підтримку концепції сталого розвитку, значна частина українських підприємств досі розглядає її лише як інструмент PR або відповідь на вимоги

європейських партнерів, а не як довгострокову конкурентну перевагу. Повномасштабна військова агресія Росії проти України ще більше ускладнює довгострокове планування маркетингових інновацій, змушуючи бізнес зосереджуватись на тактичних цілях виживання.

Інтеграція України до європейського ринку вимагає значних інвестицій у нові технології сталого розвитку та передбачає відповідність новим нормам щодо екологічного дизайну, ESG-звітності та еко-маркування. На жаль, в Україні ці норми переважно перебувають на стадії розробки, що створює правовий вакуум для бізнесу. Крім того, рівень довіри до комунікацій у сфері сталого маркетингу в українському суспільстві залишається низьким. Це частково зумовлено поширенням феномену «greenwashing» – ситуацій, коли компанії декларують дотримання принципів екологічності без фактичного підтвердження.

У цьому контексті постає потреба в незалежних механізмах перевірки, таких як сертифікація за міжнародними стандартами, аудит ESG або цифрове еко-маркування. За умови цілеспрямованої підтримки з боку держави та формування внутрішнього ринку свідомих, відповідальних споживачів українські підприємства володіють значним потенціалом для еволюційного переходу до впровадження сталих маркетингових стратегій, орієнтованих на довготривалу соціальну, економічну та екологічну вигоду. Такий перехід вимагає системного, багаторівневого підходу, що охоплює як інституційні, так і поведінкові зміни.

Передусім необхідне суттєве вдосконалення нормативно-правового середовища: створення стимулюючих механізмів на рівні державної політики, включаючи податкові пільги для компаній, які впроваджують екологічно чисті технології, надання субсидій на розвиток «зеленого» виробництва та інновацій, спрощення процедур сертифікації для екологічно та соціально відповідальних продуктів і послуг. Важливою умовою є тісна співпраця з міжнародними організаціями, які можуть забезпечити експертну, фінансову та організаційну підтримку сталих ініціатив. Ключову роль відіграє розвиток державно-приватного партнерства у таких сферах, як енергоефективність, альтернативна

енергетика, зелені технології, переробка відходів, а також підтримка соціального підприємництва, що поєднує бізнес-цілі з вирішенням соціально значущих проблем. Не менш важливо інвестувати у розвиток системи освіти, зокрема формування компетентностей у сфері сталого розвитку, етики бізнесу, екологічного управління та маркетингу відповідального споживання, як на рівні шкільної, так і вищої освіти. Окремої уваги потребує формування культури етичного та екологічного споживання, що передбачає активне інформування населення про вплив споживчих рішень на довкілля, підтримку національних виробників, які дотримуються принципів сталого розвитку, та створення умов для свідомого вибору споживачами. Важливим напрямом є також цифрова трансформація маркетингових процесів: впровадження цифрових екосистем, що сприяють прозорості ланцюгів постачання, обліку вуглецевого сліду продукції, просуванню екологічно сертифікованих товарів і послуг.

Загалом, реалізація сталих маркетингових стратегій потребує глибокої трансформації бізнес-мислення: від фокусування виключно на прибутковості до орієнтації на довготривалу цінність, баланс інтересів бізнесу, суспільства і природи. Лише завдяки поєднанню регуляторних зусиль, інституційної підтримки, інноваційного потенціалу підприємств і зростаючої екологічної свідомості споживачів можлива побудова стійкої економіки майбутнього, в якій маркетинг стане не лише інструментом просування, а й чинником позитивних змін у суспільстві.

Список використаних джерел

1. United Nations. The Sustainable Development Goals, 2016. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/

2. European Commission. The European Green Deal. 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

3. OECD. Digital Transformation and Sustainability in Business. 2021. URL: https://www.oecd.org

4. McKinsey & Company. How to Embed ESG in Digital Strategy. 2022. URL https://www.mckinsey.com

5. Deloitte Central Europe. ESG and Digitalization Trends in Central and Eastern Europe. 2023. URL: https://www2.deloitte.com

Ярослав КАТУШИНСЬКИЙ
здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент **Віталій ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підприємство, що функціонує як відкрита соціально-економічна система, постійно піддається впливу зовнішнього середовища. Ці впливи, які можуть бути як позитивними, так і негативними, мають прямий вплив на довгострокову стратегію розвитку та фінансові показники підприємства. Ця взаємодія відображає економічну сутність змін, до яких підприємство повинно постійно адаптуватися. Концептуально зміни можна розуміти як процес трансформації – перехід з одного стану в інший або еволюція в якісно інший стан. Такі зміни можуть виникати внаслідок зовнішніх рушійних сил або генеруватися всередині організації.

Складність змін у межах підприємства додатково підтверджується різноманітними характеристиками та критеріями класифікації цих трансформацій. Зокрема, залежно від характеру їх виникнення, зміни можна класифікувати як спонтанні, самоорганізовані або навмисно керовані (організовані).

Управління змінами є критично важливим компонентом сталого розвитку підприємства, дозволяючи йому ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та зберігати свою конкурентну перевагу. Розробка та впровадження добре структурованої стратегії управління змінами вважаються ключовими чинниками успіху організації. У науковій дискусії управління змінами переважно визначається як процес, що характеризується своєю

повторюваністю, циклічністю та наявністю чітких етапів, які керівництво організації повинно пройти [1].

Управління змінами розуміється як багатовимірний та поетапний процес, спрямований на досягнення як ефективності, так і результативності впроваджених трансформацій. Воно забезпечує структуровану основу, яка сприяє систематичній навігації змінами, підтримуючи дослідників та практиків в управлінні процесами змін, на які впливають різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. По суті, управління змінами охоплює перехід від поточного стану підприємства до стратегічно визначеного майбутнього стану, охоплюючи всі компоненти, невід'ємні від трансформації.

Залежно від ступеня впливу на підприємство, зміни можна класифікувати за такими категоріями:

– суттєві (значні) зміни – вони мають значний вплив на основні виміри підприємства, такі як його фінансові показники, стратегічний напрямок, організаційна структура та корпоративна культура. Їх впровадження зазвичай вимагає скоординованих управлінських зусиль і може призвести до фундаментальної реконфігурації діяльності компанії.

– інкрементальні (поетапні) зміни – вони характеризуються обмеженим обсягом та поступовим характером. Вони суттєво не змінюють основні бізнес-процеси підприємства та зазвичай впроваджуються невеликими кроками. Як результат, процес адаптації, як правило, є плавним, супроводжується мінімальним опором з боку зацікавлених сторін.

– трансформаційні (радикальні) зміни – вони мають масштабний, стратегічний характер і призводять до фундаментальних змін не лише в окремих процесах, але й у всій бізнес-моделі підприємства. Такі зміни часто вимагають переосмислення бачення та бізнес-модель організації, що представляє високий рівень складності та ризику [2].

Відповідно, управління змінами розуміється як структурований процес, що охоплює цілеспрямовані дії, засновані на застосуванні сучасних методів та інструментів. Об'єктом змін у цьому процесі можуть бути: бізнес-процеси, що

здійснюються персоналом, такі як операційні робочі процеси, внутрішні комунікації, системи мотивації та ширша структура управління людськими ресурсами; персонал, кожна людина якого є унікальним носієм компетенцій, очікувань щодо своєї ролі в організації, а також особистих мотивацій та поведінкових факторів; формальні підсистеми, що включають організаційну структуру підприємства, корпоративну політику та культуру, правила та загальну організацію виробничих та адміністративних процесів; неформальні підсистеми, включаючи неофіційні норми та цінності, що поділяються серед працівників, неформальні мережі комунікації, вплив неформальних лідерів та інші аспекти неофіційної влади та міжособистісної взаємодії.

Цей комплексний підхід дозволяє керувати змінами таким чином, щоб узгодити як структурні, так і людські фактори для досягнення сталої трансформації.

Фундаментальна відмінність між поточними та стратегічними змінами полягає в їх масштабі, меті та впливі на підприємство. Поточні зміни, як правило, обмежені за обсягом та спрямовані на вирішення конкретних операційних проблем або вдосконалення певних бізнес-процесів. Натомість, стратегічні зміни впливають на основні принципи, місію та довгостроковий напрямок організації, часто змінюючи всю траєкторію її розвитку.

Стратегічні трансформації характеризуються своєю довгостроковою спрямованістю та вимагають ретельного аналізу, стратегічного планування та залучення кількох організаційних рівнів, тоді як поточні зміни зазвичай впроваджуються швидше та потребують менше фінансових та людських ресурсів.

В умовах війни та подальшого періоду післявоєнного відновлення управління стратегічними змінами набуває критичного значення для сталого розвитку українських підприємств. Цей процес є за своєю суттю складним і повинен супроводжуватися постійним моніторингом, вдосконаленням та оптимізацією. Ключовою передумовою для цього є комплексна оцінка впливу війни на діяльність компанії, її фінансовий стан, ресурси та ринкове становище.

Така оцінка формує основу для виявлення проблем, стратегічних пріоритетів та нових можливостей розвитку, тим самим спрямовуючи траєкторію ініціатив стратегічних змін [3].

Наразі більшість компаній працюють на операційному рівні управління, де навіть короткострокові події – протягом місяця чи року – можуть спровокувати суттєві стратегічні зрушення, роблячи довгострокові плани застарілими. Тому в умовах війни та післявоєнного періоду відновлення стратегія розвитку вітчизняних підприємств повинна ґрунтуватися на принципах багатоваріантності, гнучкості та адаптивності.

Це означає, що довгострокове стратегічне планування має бути сценарним, передбачати визначення кількох траєкторій розвитку, формулювання ключових цілей, визначення пріоритетів завдань та адаптивних шляхів їх досягнення. В умовах підвищеної невизначеності підприємства повинні бути готові до швидких, радикальних стратегічних трансформацій. Адаптація до таких змін вимагає перегляду існуючих бізнес-моделей, модернізації бізнес-процесів, оптимізації витрат та впровадження інноваційних цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122-132

2. Шимановська-Діанич Л.М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 6 (76). С. 126-134. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/126.pdf. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14549849

3. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. БІЗНЕСІНФОРМ № 8_2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-386_392.pdf . DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392

Володимир КАЧУРІВСЬКИЙ,
канд. пед.наук, доцент
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»
м. Бережани

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОНІТОРИНГУ НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Діяльність закладу вищої освіти регламентується Законами України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, “Про фахову передвищу освіту”, “Про професійну (професійно-технічну) освіту”, “Про професійний розвиток працівників” та іншими. Провадження освітньої діяльності здійснюється на основі Постанови Кабінету Міністрів України №1187 “Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності”[1].

Менеджмент у закладі вищої освіти «забезпечує своє функціонування через поетапні операції:

- планування діяльності суб’єктів і об’єктів освітнього процесу;
- організація діяльності суб’єктів і об’єктів освітнього процесу;
- мотивування поведінки працівників, які здійснюють певні процеси діяльності в освітянській сфері;
- контролювання процесу діяльності суб’єктів і об’єктів освітньої сфери;
- регулювання процесу діяльності суб’єктів і об’єктів освітньої сфери» [2, с.6]

«Моніторинг менеджментом закладу вищої освіти виконання науково-педагогічними, педагогічними та науковим працівниками Ліцензійних умов завжди є актуальним. Одним з видів поточного контролю за визначеними показниками є подача звітності за певний період. Однією з форм такої звітності є річний звіт про діяльність закладу вищої освіти, в якому відображається відповідність ліцензійним вимогам. » [3, с.102]

Комунікативний менеджмент включає цілеспрямоване керування потоком документованої інформації. Документована інформація - зафіксована

на матеріальному носії інформація з певними ознаками, що дозволяють її ідентифікувати. Управління документованою інформацією зручно здійснювати через інформаційні системи, засновані на сучасних інформаційних технологіях.

Цифрова трансформація здійснюється на основі інформаційних технології, які забезпечують створення інформаційних систем для комунікаційного менеджменту закладу вищої освіти. Розробка інформаційної системи потребує вирішення таких завдань:

- розробка моделі збереження документованої інформації в базі даних;
- вибір новітніх Web-технологій для реалізації системи;
- розробка архітектури серверної та користувацької частин системи;
- проєктування взаємодії користувача із системою через API.

Впровадження інформаційних систем в моніторинг виконання ліцензійних умов потребує зміни моделі комунікаційного менеджменту. Теоретичні дослідження та практичне впровадження інформаційної системи викристалізували наступну модель комунікації (рисунок 1).

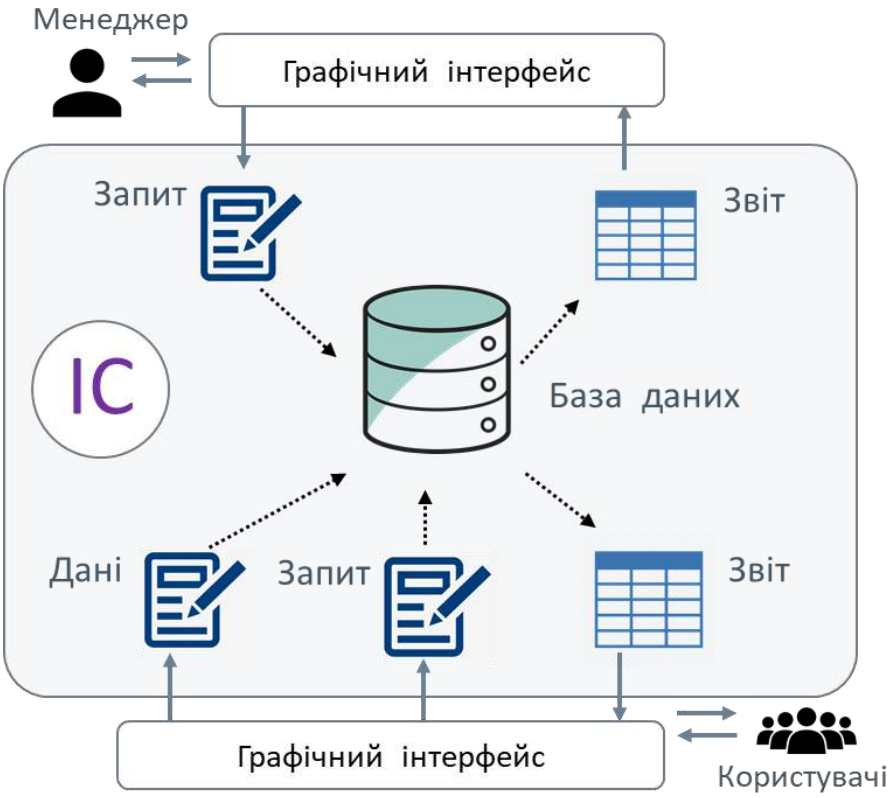

Рис. 1. Модель комунікаційного менеджменту.

Комунікація між суб'єктами здійснюється на основі розробленого графічного інтерфейсу користувача. Виключено будь-які паперові носії документованої інформації.

Переваги цифрової трансформації:

1. Документована інформація вноситься один раз у формі бібліографічного опису наукової публікації за визначеними базовим шаблоном. Можлива часткова автоматизація внесення даних на основі файлів bibTeX.

2. Автоматичне формування звітної інформації про наукові публікації на основі критеріїв календарного періоду часу (календарний рік, півріччя, тощо). Звітна документація: текстові документи у формі таблиць або списковів; можливість вибору форматів експорту інформації (PDF, CSV, JSON, XML)

3. Наявність оперативної інформації про наукові публікації науково-педагогічного працівника, кафедри, факультету, закладу освіти в цілому.

4. Формування актуальної інформації та прогнозування виконання науково-педагогічними працівниками пунктів 38.1, 38.2, 38.3 та 38.12 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності.

5. Планування публікаційної активності для забезпечення та підтримки виконання Ліцензійних умов на перспективу.

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 1187 "Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text (дата звернення: 18.04.2025).

2. Андріяко Ю.В., Россоха М.Ю., Семеріков С.О. Системний підхід до управління педагогічним процесом у ВНЗ. *Вісн. Черкас. ун-ту. Серія «Педагогічні науки»*. Вип.183, ч. 4. 2010. С. 5-10.

3. Качурівський В.О., Качурівська Г.М. Асоціативний код ідентифікації автора наукової публікації в інформаційній системі обліку наукових публікацій науково-педагогічних працівників. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2025. С.102-108. DOI: 10.32782/2663-5941/2025.1.2/16

Михайло КВИЧ
здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон .наук., професор,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ІНФОРМАТИВНІСТЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО БАЛАНСУ

Роль і значення бухгалтерського балансу змінювалися впродовж усіх суспільно-економічних формацій, кожна з яких вносила свій вклад у розуміння сутності балансу, порядку його складання та використання. Протягом свого розвитку процес цей мав такі основні напрямки: від встановлення фактів: з початкового контролю вірності записів до забезпечення збереження та використання матеріальних цінностей; зміна погляду: від макрорівневого до мікрорівневого розуміння балансу; від рівноваги: від співвідношення різних елементів обліку до формування балансових формул; прозорість: від таємничості до повного оприлюднення даних балансу.

Різноманітні балансові теорії стали основою сучасного бухгалтерського обліку, який трактує баланс як спосіб узагальнення активів за джерелами їх утворення на певний момент і як форму звітності. Його цінність полягає в відображенні кількісних і якісних параметрів господарської діяльності конкретного економічного суб'єкта, що використовуються для економічного аналізу та управління.

У діючій формі «Балансу (Звіту про фінансовий стан)» (ф. № 1) всі статті активу згруповані у три розділи, а пасиву – у чотири розділи. Кожне підприємство має свій набір статей балансу. Використавши дані Державної статистики узагальнимо та проаналізуємо динаміку, склад та структуру балансу вітчизняних підприємств – таблиця 2:

Таблиця 2

Динаміка, склад та структура статей балансу підприємств України, млн грн

Статті балансу	На 31.03.2021 р.	На 31.03.2022 р.	На 31.03.2023 р.	На 31.03.2024 р.
необоротні активи	3433038,4	3517975,9	3673868,2	4217812,2
оборотні активи	4021053,4	4246542,6	5300055,9	5794332,4
необоротні активи та групи вибуття	3602,7	2788,7	2693,7	3135,3
власний капітал	2251978,3	2406635,7	2680391,1	3207344,1
довгострокові зобов’язання і забезпечення	1198875,8	1168386,8	1229456,5	1494979,0
поточні зобов’язання і забезпечення	4006706,7	4192143,9	5066671,1	5312846,8
пов’язані з необоротними активами та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	133,7	140,8	99,1	110,0
Баланс	7457694,5	7767307,2	8976617,8	10015279,9

Джерело: побудовано авторами на підставі [3]

Аналіз структури елементів балансу підприємств України за період 2021–2024 років показав важливі зміни, що впливають на фінансову стійкість і ліквідність підприємств. Зокрема, зростання необоротних активів з 3,43 млрд грн (46% від загального балансу) до 4,22 млрд грн (42%) демонструє абсолютне збільшення, однак частка цих активів у загальному балансі зменшилася, що свідчить про підвищення значення оборотних акти- вів. Оборотні активи зросли з 4,02 млрд грн (54%) до 5,79 млрд грн (58%), що вказує на зростання ліквідності підприємств, їх здатності швидше адаптуватися до змінюваних умов ринку та покри- вати короткострокові зобов'язання.

Що стосується власного капіталу, його збільшення з 2,25 млрд грн (30%) до 3,21 млрд грн (32%) вказує на стабільність фінансування підприємств, оскільки частка власного капіталу залишалася відносно стабільною, що забезпечує фінансову незалежність. Однак, при аналізі зобов'язань слід звернути увагу на зростання поточних зобов'язань, які збільшилися з 4,00 млрд грн (54%) до 5,31 млрд грн (53%). Це свідчить про певне збільшення

фінансових ризиків, оскільки зростання поточних зобов'язань може знизити гнучкість підприємств і підвищити тиск на їх ліквідність у майбутньому. Тим не менш, загалом структура зобов'язань залишалася стабільною, з незначним зростанням довгострокових зобов'язань (з 1,20 млрд грн до 1,49 млрд грн), що вказує на збільшення фінансових зобов'язань для довго- строкового розвитку.

Таким чином, зміни в структурі балансу підприємств України вказують на загальний позитивний тренд щодо підвищення ліквідності та стабільності, хоча існують ризики, пов'язані зі зростанням поточних зобов'язань, що потребує подальшої уваги та аналізу для забезпечення фінансової стійкості.

У цих умовах оптимізація складання бухгалтерського балансу в умовах військового стану є ключовим інструментом для адаптації процесів, що забезпечить швидку та ефективну реакцію на змінені обставини. Суб’єкти підприємницької діяльності можуть адаптувати для цього кілька ключових стратегій:

1. Адаптація процесів до умов нестабільності: в умовах військового стану підприємства повинні гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі та зовнішній обстановці. Зокрема, потрібно швидко адаптувати структуру активів і зобов'язань до нових реалій, таких як зміни в ланцюгах постачання, зміна вартості матеріальних ресурсів та інші фактори, пов'язані з безпекою та законодавчими обмеженнями.

2. Пріоритетність оцінки ліквідності: у воєнний час одним із головних аспектів є оцінка ліквідності підприємства. Потрібно постійно оновлювати дані щодо короткострокових зобов'язань та оцінки можливих ризиків для платоспроможності, що дозволить своєчасно реагувати на фінансові виклики.

3. Зміни в політиці оцінки активів: оцінка активів повинна бути адаптована до умов війни, враховуючи можливі зміни в інфраструктурі, виробничих потужностях та інших факторах.

4. Взаємодія з органами державного регулювання: у воєнний час важливо підтримувати тісний зв'язок з органами державного управління для отримання актуальної інформації про зміни в законодавстві, а також для забезпечення

правильного застосування стандартів і вимог.

5. Прозорість і звітність: важливо зберігати високий рівень прозорості та точності в фінансових звітах для підтримки довіри інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. В умовах військового стану звітність має бути націлена на забезпечення максимальної достовірності навіть в умовах обмежених ресурсів.

В умовах військового стану оптимізація складання балансу вимагає швидкої реакції на зовнішні виклики, посиленого контролю за даними, ефективної автоматизації процесів і пріоритетної уваги до ліквідності та ризиків.

Оптимізація методики складання фінансової звітності передбачає впровадження додаткових рівнів контролю, що знизить ризики помилок і забезпечить високу достовірність звітності, інтеграцію прогнозних показників для підтримки стратегічного планування та ефективного управління ризиками, а також використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління навіть в умовах нестабільності.

Список використаних джерел

1. Войтенко А., Свічкар Н. Особливості ведення обліку та складання бізнес-звітності в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 48–53. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-8.

2. Томчук В.В., Кашуба А.Г. Баланс як форма фінансової звітності під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13930.

3. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

Тетяна КІРБАЙ,
викладач-стажист,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)
спеціальності 051 « Економіка»
Науковий керівник:
доктор екон. наук, професор **Юлія НЕСТЕРЧУК**
Заклад вищої освіти «Уманський національний університет»
м. Умань

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОПИТУ НА ПРОДОВОЛЬЧІ ТОВАРИ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

З початку повномасштабної війни Україна зазнала значних змін, що вплинули на життя населення. Значні відхилення спостерігаються у попиті населення на продовольчі товари. Українці по-іншому почали ставитись до споживання продуктів та планувати свої харчові витрати. В такий період домогосподарства стикаються з проблемами обмеженості в прибутках та високим рівнем невизначеності. В свою чергу формується нова модель споживання — обережна, економічно виважена та соціально орієнтована, яка диктує необхідність виживання в нестабільному середовищі. За даними Світового банку частка людей, котрі опинилися за межею бідності, стрімко зросла ще у 2022 році [1]. У відповідь на це частину бюджету споживачі почали спрямовувати на базові потреби, зокрема на їжу. Різке підвищення цін на продукти харчування змушує людей купувати товари по акціях та у місцевих виробників. Продукти, які можна придбати дешевше та зберігати довше, почали витісняти ті, що раніше вважались звичними для щоденного споживання. Протягом 2023 р. харчова інфляція зберігалася на високому рівні, перевищуючи 20 % [2]. Споживачі орієнтувались не лише на вартість, а й на калорійність і доступність продуктів. При цьому скоротилось споживання м’яса, риби, свіжих овочів, а перевага надавалась продуктам тривалого зберігання. Динаміка споживчих цін на продукти харчування наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Зміна середніх споживчих цін продовольчих товарів в Україні

Продукти	Ціна 1 кг у грудні 2023 р., грн	Ціна 1 кг у грудні 2024 р., грн	Зростання, %
Хліб пшеничний вищого гатунку	43,43	51,91	+19,5
Рис	51,36	56,11	+9,2
Філе куряче	160,74	172,42	+7,3
Молоко (л)	37,69	45,64	+21,1
Яйця (десяток)	56,18	64,24	+14,4
Олія	59,18	72,73	+22,9
Капуста	11,19	34,02	+204
Морква	11,43	28,59	+150
Буряк	11,47	19,65	+71,3
Картопля	15,13	29,74	+96,5
Яблука	20,49	35,22	+71,8

Джерело: сформовано автором з використанням [3]

2024 р. характеризується значним збільшенням цін на основні продовольчі товари, порівняно з 2023 р., на десятки відсотків, а за окремими категоріями - у рази. Найбільше цінове зростання спостерігається в овочевій групі товарів: капуста подорожчала на 204 %, морква — на 150 %, буряк — на 71,3 %, картопля — на 96,5 %. Такі зміни вказують на низку негативних факторів: війна порушила логістичні ланцюги, ускладнивши транспортування та зберігання продуктів; аграрний сектор зазнав великих втрат через окупацію територій, обстріли та брак ресурсів, тому зменшилась пропозиція овочів на ринку; погодні умови вплинули на врожайність. Інші категорії продуктів демонструють більш помірне зростання ціни. Олія подорожчала на 22,9 %, молоко — на 21,1 %, хліб пшеничний вищого гатунку — на 19,5 %, яйця — на 14,4 %. Ці товари є основою раціону більшості українців, тож навіть відносно невелике зростання цін створює додатковий тиск на сімейний бюджет. Динаміка зростання ціни філе курячого (+7,3 %) та рису (+9,2 %) є незначною, що може пояснюватися, стабільнішим виробництвом та меншою залежністю від імпорту.

Велику роль грає є й регіональний аспект. На територіях, що постраждали від бойових дій, ситуація з продовольчим забезпеченням є критичною. У цих

регіонах найбільший попит мають базові продукти — хліб, крупи, олія. У регіонах, де ситуація стабільніша, попит почав потроху вирівнюватися, але показників довоєнного рівня не досягнуто. В деяких громадах активно розвивається волонтерська допомога, з ініціативи підтримки — роздача продуктів, організація соціальних крамниць тощо.

До основних викликів сьогодення можна віднести: низьку купівельну спроможність, нестабільні ціни, скорочення асортименту товарів, особливо свіжих, а також недостатню підтримку українських виробників. Наявні інструменти соціальної допомоги як державні, так і волонтерські покривають лише частину потреб. Щоб відновити стабільну структуру попиту необхідно впроваджувати комплексні дії. Передусім, це відновлення прибутків населення — через працевлаштування, підприємництво, збільшення соціальних виплат. Окрім того, слід стимулювати виробництво локальних продуктів, особливо в сільській місцевості. Важливо також підтримувати ініціативи з продовольчої безпеки: створення резервів, контролювання цін на соціально значущі продукти, розвиток програм здорового харчування.

Відновлення економіки — процес тривалий і клопіткий. Вона має бути більш гнучкою, соціально орієнтованою та захищеною від зовнішніх шоків. Лише за такої умови можна буде забезпечити не лише виживання, а й гідне життя для всіх верств населення.

Список використаних джерел

1. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. URL: https://documents1.worldbank.org/ (дата звернення: 02.05.2025).

2. Національний банк України. Інфляційний звіт, грудень 2023. URL: https://bank.gov.ua/(дата звернення: 02.05.2025).

3. Середні споживчі ціни на товари та послуги у 2023–2024 роках. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/ (дата звернення: 03.05.2025).

Катерина КЛИМЕНКО
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальність 051 «Економіка»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор **Юлія ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

СУТНІСТЬ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Сповільнення економічного підйому, інфляція, загострення проблем з ланцюгами постачання, зумовлені спочатку пандемією, а згодом війною в Україні, відбилися на всіх складових світової економіки. Зокрема, й на креативній економіці. Нині креативність виступає ключовим каталізатором у розвитку міжнародних економічних взаємин. Раніше економічний поступ вимірювався, передусім, природніми чинниками: ресурсами, робочою силою та капіталом. Та в сучасну епоху, де технологічний поступ створив для всіх однакові можливості, творчість набула надзвичайної ваги для впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання економічного зростання.

Концепція «креативних індустрій» (Creative industries) на початку XXI ст. є «однією з найпопулярніших інноваційних ідей, що мають відношення як до культури, так і до економіки». Визначення «креативних індустрій» у найширшому сенсі було сформульовано Департаментом культури, медіа та спорту Уряду Великобританії в 1998 році наступним чином – це діяльність, в основі якої лежить індивідуальне творче начало, навик або талант і яка може створювати додану вартість і робочі місця шляхом виробництва і експлуатації інтелектуальної власності. продуктів, їх виробництвом і реалізацією. [1]

Креативні індустрії генерують інновації через творчі процеси, що створюють нові продукти та послуги. Ці інновації впливають на креативну економіку, сприяючи її зростанню та розвитку. Творчий контент, створений у креативних індустріях (музика, фільми, дизайн), стає основою для економічної діяльності в креативній економіці через ліцензування, продаж та комерціалізацію інтелектуальної власності. Креативні індустрії створюють продукти та послуги з високою доданою вартістю, які продаються на ринку, генеруючи доходи. Це сприяє економічному зростанню та розвитку нових ринків. Креативні індустрії мають значний вплив на культуру та суспільство, підвищуючи рівень культурної освіченості та залучення до творчих процесів. Це, у свою чергу, стимулює розвиток креативної економіки через підвищення попиту на культурні та творчі продукти. [2] Незважаючи на позитивний вплив, креативні індустрії в Україні стикаються з проблемами, такими як недостатнє фінансування, брак інфраструктури та нестабільність правового регулювання. Розглянувши проблеми безпосередньо творчих секторів економіки України, можна провести невеликий аналіз ресурсів, які можуть бути задіяні у формуванні креативних індустрій.

Одним з головних ресурсів є організаційно-фінансовий. На державному і муніципальному рівнях влади необхідне включення креативних індустрій у програми по підтримці малого і середнього бізнесу, створення системи додаткових податкових пільг і зон вільної економічної діяльності. Окрім цього комерційні і некомерційні організації, що становлять економічний сектор креативних індустрій, повинні мати право на отримання державних і муніципальних субсидій, грантів.

Ще одним ресурсом, затребуваним в умовах складної економічної ситуації, є кадровий. Для здійснення процесів модернізації всіх сторін економіки і культури сучасної України актуалізується процес формування сприятливого освітнього середовища, сприяючого становленню креативного класу.

У даному випадку необхідна модернізація діяльності існуючих освітніх установ у області культури і мистецтва, але і створення нових освітніх практик

по різних напрямах креативної —творчої діяльності. Це і актуальне мистецтво, і дизайн, і медіа, й інші сучасні форми творчості. Окрім цього, необхідне впровадження сучасних технологій, що забезпечують формування сучасного арт-ринку і креативних індустрій. [3]

Підтримкою та розвитком креативного сектору економіки України займається Український культурний фонд, який розпочав свою роботу у 2017 р. Діяльність фонду сприяє розвитку в Україні національної культури та мистецтва, забезпеченню сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості та громадськості, вільному доступу громадян до національного культурного надбання, підтримці культурного багатства та інтеграції у світовий культурний простір. Так, в Україні функціонує величезна кількість об’єктів культури, відбувається чимало різноманітних івентів, та велика частина з них відома лише на регіональному чи національному рівні і потребує популяризації на міжнародній арені. [4]

Отже, креативні індустрії є ключовим елементом для економічного та соціального розвитку України. Вони не тільки забезпечують економічний ріст, але й сприяють формуванню культурної ідентичності та соціальної згуртованості. З метою максимізації їхнього впливу необхідно вирішувати існуючі проблеми та створювати сприятливі умови для їхнього функціонування

Список використаних джерел:

1. Черниш О.В. Сутність креативних індустрій та їх вплив на розвиток України. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20862/1/INORKKI_2022_P237-238.pdf

2. Безугла Л. С., Лазакович І. І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30

3. Антошкіна Л.І. Креативний розвиток України. URL: https://core.ac.uk/reader/14714800

4. Чорна Н. М. Креативні індустрії та їх роль у розвитку культурно-пізнавального туризму. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-37

Катерина КЛИМЕНКО,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності «Економіка»
Науковий керівник: **Нонна КОВАЛЬ**,
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими змінами та глобалізацією, концепція сталого розвитку стає важливою складовою стратегії успішного бізнесу. Сталий розвиток передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємства, що дозволяє досягти довгострокової ефективності та конкурентоспроможності.

Сталий розвиток сприяє модернізації економіки через впровадження «зелених» технологій, розвиток відновлюваних джерел енергії та впорядкування управління природними ресурсами. Це дозволяє створювати нові робочі місця в сучасних секторах економіки, які відповідають світовим трендам. Своєю чергою, такі зміни підвищують конкурентоспроможність української продукції і послуг на світових ринках, створюючи передумови для зростання експорту та інтеграції в глобальні виробничі ланцюги [1].

Україна, як і багато інших країн, інтегрує Цілі сталого розвитку (ЦСР) в свої національні стратегії, що охоплюють економічні, соціальні та екологічні напрями. У економіці основними пріоритетами є забезпечення гідної роботи, економічне зростання, підтримка інновацій та розвиток інфраструктури. У соціальному секторі акцент робиться на зменшенні нерівності, підвищенні якості освіти, забезпеченні здоров'я та благополуччя населення. Особливе

значення надається екологічним питанням, таким як збереження біорізноманіття, відповідальне споживання та виробництво, забезпечення сталої та надійної енергетики. В умовах сучасних глобальних викликів, таких як зміна клімату та деградація природних ресурсів, ці екологічні пріоритети набувають особливої актуальності.

Сталий розвиток передбачає компроміс між потребами нинішніх і майбутніх поколінь, забезпечуючи можливості для сталого економічного зростання та соціальної справедливості без шкоди для екологічного стану планети. Цей підхід вимагає комплексної взаємодії між державними, приватними та міжнародними структурами. Наявність чіткої стратегії розвитку на всіх рівнях, від підприємницьких структур до урядових інституцій, є ключовою передумовою успішного впровадження принципів сталого розвитку. Впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР) є необхідним для побудови стабільного майбутнього, де економічне процвітання поєднується з екологічною відповідальністю та соціальним благополуччям. Це підхід, що дозволяє мінімізувати ризики для планети, зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь та створює умови для сталого розвитку людства на глобальному рівні [2].

Дійсно, відповідальний підхід до ведення бізнесу потребує чималих капіталовкладень. Наприклад, проєкти з переходу на більш енергоефективні технології виробництва чи альтернативні джерела енергії, попри їх очевидну довгострокову привабливість, можуть виявитися неможливими в короткій перспективі через високу вартість необхідних інвестицій та, як наслідок, зростання вартості готової продукції, що в умовах високої конкуренції може призвести до значних фінансових втрат, що врешті суперечить ідеї сталого розвитку на рівні підприємств. Більше того, свідоме екстенсивне використання ресурсів може розглядатися окремими підприємствами як засіб досягнення конкурентної переваги на ринку [3].

Отже, сталий розвиток є стратегічною перевагою для підприємства, яка забезпечує не тільки відповідальність перед суспільством та природою, а й

довгострокову конкурентоспроможність. Підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, здатні адаптуватися до змін, підвищувати свою ефективність і створювати додану вартість для всіх зацікавлених сторін. В умовах сучасного бізнес-середовища, стратегія сталого розвитку стає ключем до успішного та стабільного зростання підприємства.

Список використаних джерел

1. Березовська Н. І, Новак У. П. Сталий розвиток як основа підвищення конкурентоспроможності України. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-2

2. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31

3. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток підприємств в Україні. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32730/menedzhment223maket-289-296.pdf

Юрій КОБИЛЯНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ І ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ

В державних органах здійснюється регламентування діяльності структурних підрозділів. У практиці діяльності державних органів виділяють наступні види структурних підрозділів: департаменти; управління; служби; відділи; сектори. Необхідність створення у структурі державних органів тих чи інших підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо [1].

При створенні структурних підрозділів державної влади роботодавці керуються вимогами постанови КМУ «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 12 березня 2005 р. № 179, яка передбачає можливість існування такого найменшого структурного підрозділу як сектор, але чисельність працівників у ньому не може бути менше 2 (в інших структурних підрозділах – набагато більше, наприклад, у самостійному відділі має бути не менше 6 працівників).

Структура кожного конкретного підрозділу визначається керівником державного органу, виходячи з обсягу, складності виконуваних робіт, поділу праці та штатно-фінансових можливостей. Закріплені за структурним

підрозділом завдання і функції мають виконуватись якісно і своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями. Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозаміни працівників підрозділу [2]. Основним регламентом з погляду визначення й розподілу повноважень між підрозділами – є положення про підрозділ, на основі якого структурний підрозділ, що є самостійною частиною державного органу, виконує певні функції управління.

Положення про структурний підрозділ – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці організації. Водночас, положення про структурний підрозділ – це регламент, що встановлює напрями діяльності даного підрозділу, його функції, організаційну структуру (підрозділи або посадові особи, що входять у його склад), структуру керування (хто є керівником, хто його призначає, хто його заміщає), взаємодію з іншими підрозділами або посадовими особами.

Отже, положення про структурний підрозділ державного органу дозволяє:

- чітко регламентувати основні завдання управління – працемісткість, тривалість і календарні терміни виконання функцій і завдань;
- офіційно закріпити розподіл функцій між структурними підрозділами;
- визначити функціональні взаємозв’язки між підрозділами;
- конкретизувати права підрозділів у частині прийняття рішень і використання ресурсів;
- підвищити своєчасність і надійність виконання функцій управління;
- підвищити колективну відповідальність державних службовців за своєчасне та якісне виконання функцій управління;
- здійснювати моральне і матеріальне стимулювання державних службовців за результатами діяльності [3].

Домінують два підходи щодо структури й змісту положення про структурний підрозділ. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання і функції підрозділу, права, обов’язки і відповідальність керівника. В

такому разі для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а положення не включає розділи, які регламентують діяльність керівника.

Типова форма положення про структурний підрозділ державного органу має таку структуру:

- загальна частина (вказує підпорядкованість, порядок створення, кількісно- професійний склад, перелік основних нормативних актів та мету діяльності);

- основні завдання та функції підрозділу (наприклад, планування в державному органі, періодичність, тривалість виконання, календарні терміни, функціональні зв'язки);

- структура підрозділу та взаємозв'язки з іншими підрозділами;

- права керівника підрозділу (на інформацію, техніку, бібліотеку, охорону праці, техніку безпеки, розробку посадових інструкцій, внесення пропозицій щодо підбору і розстановки кадрів, розпорядження різними ресурсами, організацію нарад);

- відповідальність керівника підрозділу (за несвоєчасність і неякісне виконання функціональних обов'язків та представлення вихідної інформації, необґрунтовану і неякісну розробку планів і звітів, порушення правил охорони праці, нераціональне використання різноманітних ресурсів відповідно до річного плану, порушення штатної і фінансової дисципліни [4-5].

Положення про структурний підрозділ розробляється керівником підрозділу на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями державного органу й затверджується першим керівником.

Отже, в державних органах здійснюється регламентування діяльності структурних підрозділів. У практиці діяльності державних органів виділяють наступні види структурних підрозділів: департаменти; управління; служби; відділи; сектори. Кам'янець-Подільська райдержадміністрація в своєму складі налічує 14 структурних підрозділів. Відповідно, служба управління персоналом – структурний підрозділ, основними завданнями якого є: реалізація державної

політики з питань управління персоналом в апараті районної державної адміністрації; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності тощо.

Список використаних джерел

1. Федоренко В. Л. Державна служба. Публічне управління : термінол. слов. уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.: URL : http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/ddb9f2c2-f166-4ebe-8925-3f8cb99cec6d.pdf

2. Федоренко В. Реформування публічної служби в Україні: проблемні аспекти В. Федоренко. Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. 186 с. URL: http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf

3. Філіпповський В. М. Вплив стимулювання праці державних службовців на ефективність діяльності органів виконавчої влади. В. М. Філіпповський. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2011. № 17 [171], С. 27-33.

4. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

5. Державна служба в Україні. Види та правовий статус державних службовців. Адміністративне право: URL:https://pidruchniki.com/12580908/pravo/derzhavna_sluzhba_ukrayini_vidi_pravoviy_status_derzhavnih_sluzhbovtsiv.

Людмила КОНДРАТЮК,
здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасних умовах, коли конкуренція в бізнесі стає все більше високою, важливість ефективного управління персоналом набуває нового рівня значущості. Однією з ключових складових успіху керівництва є здатність не лише формувати стратегії та визначати цілі, але й ефективно керувати та мотивувати персонал для досягнення цих цілей. Для успішної конкурентоспроможності в сучасних умовах необхідно ефективно управляти розвитком персоналу підприємства. Це забезпечить високий рівень інноваційних процесів та сприятиме запуску нових високотехнологічних ініціатив. Розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком у розвитку підприємств. Однак, з урахуванням постійного розвитку суспільства, підприємствам слід систематично оновлювати знання свого персоналу [2].

На рис. 1 представлено підходи до оцінки ефективності управління персоналом, яка визначається якістю її механізму, який включає в себе критерії оцінки діяльності персоналу, методики індивідуальних співбесід, професіоналізм експертів та уважний аналіз результатів. Важливо також враховувати вимоги, спрямовані на професійний розвиток співробітників, щоб забезпечити високу ефективність цього процесу.

Соціальна ефективність у контексті оцінки ефективності підприємства означає врахування впливу діяльності компанії на соціальний розвиток та

благополуччя спільноти, працівників та інших зацікавлених сторін. Це включає в себе соціальну відповідальність бізнесу, взаємодію з громадськістю, створення сприятливого робочого середовища та участь у розв'язанні соціальних проблем. Оцінка соціальної ефективності доповнює традиційні економічні показники і вказує на ступінь позитивного впливу підприємства на суспільство.

Рис. 1. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: [2].

На рис. 2 зображено принципи розвитку персоналом, які застосовує підприємство ТОВ «Промінь Галичина» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області. Важливість розглянутих принципів (адаптація персоналу, мотивація, оцінка персоналу, корпоративне навчання та програма well-being) для ТОВ «Промінь Галичина» визначається їхнім комплексним впливом на ефективність та добробут персоналу, а також загальний успіх підприємства.

Рис. 2. Принципи розвитку персоналу підприємств

Джерело: [3].

Оцінювання кандидата на вакантну посаду підприємства є ключовим етапом в процесі найму та відбору. Зазвичай керівництво ТОВ «Промінь Галичина» обмежується простішими та більш бюджетно-доступними методами оцінки (рис. 3), такими як аналіз біографічних даних та проведення співбесіди. Однак на практиці ці методи не завжди надають повний обсяг інформації щодо навичок та вмінь кандидата, що вимагає уважного врахування.

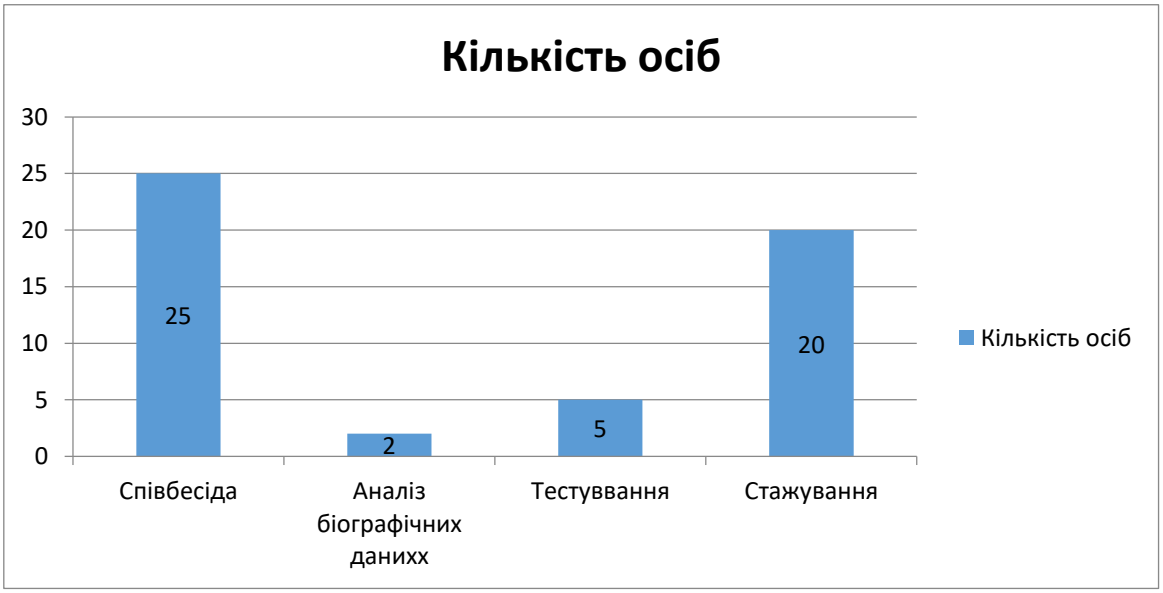

Рис. 3. Методи оцінювання ТОВ «Промінь Галичина» для кандидата на посаду

Джерело: Сформовано автором на основі [3].

Система оцінювання підприємства має суттєві переваги, такі як впровадження у корпоративну культуру та наявність ресурсів. Однак, висока чутливість до людського фактору, відсутність оновлення та неадаптивність до сезонності можуть стати перешкодою для ефективності системи. Можливості використання оцінювання для стимулювання інновацій та співпраці з професійними організаціями відкривають шлях для поліпшення системи. Загрози, такі як зміни в умовах ринку та ризик застаріння технологій, вимагають уважного врахування та готовності до адаптації [4].

Мотивований персонал у ТОВ «Промінь Галичина» виступає каталізатором для досягнення високої продуктивності та якісної роботи. Мотивація, яка використовується в ТОВ «Промінь Галичина» сприяє: підвищенню продуктивності; залученню творчого підходу; зниженню перетворень та збільшенню лояльності; розвитку професійних навичок; формуванню командного духу; підтримці сприятливого робочого середовища; ефективному управлінню ресурсами.

Список використаних джерел

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.

2. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1049/1059

3. Ніщенко Т. М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 2 С. 189-192.

4. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2017. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

Віталій КОНДРАТЮК,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом є однією з ключових функцій будь-якої організації, що безпосередньо впливає на її успіх і конкурентоспроможність. Як наукова дисципліна, управління персоналом сформувалося на основі багатьох теоретичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах взаємодії між працівниками та організацією. Основні концепції, такі як мотивація, лідерство, розвиток талантів і організаційна культура, стали невід'ємною частиною управлінської практики. Сучасне розуміння управління персоналом виходить за межі традиційного кадрового адміністрування і охоплює стратегічне планування людських ресурсів, розвиток персоналу, а також забезпечення гармонійної взаємодії між особистими цілями працівників та цілями організації. Завдяки своєму значенню в формуванні ефективної організаційної структури та забезпеченні стабільного зростання, управління персоналом займає центральне місце серед управлінських дисциплін [1].

Управління персоналом як одна з функцій управління організацією може розглядатися як частина стратегічного менеджменту. Вітчизняні автори відзначають: для того щоб отримати синергічний ефект, необхідно забезпечити такі умови: хороший розвиток системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці; наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку

особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного співробітника (а тому особлива увага повинна приділятися оцінці та оплаті праці працівника); високий рівень участі працівників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом; функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту. Співробітники компанії, як і її клієнти, вільні робити вибір на користь певної компанії, розділяти її цінності, стратегію та критерії успіху. Для довгострокового успішного розвитку організації важливе управління цим вибором на свою користь. Тільки так можна залучити необхідних компанії людей, забезпечити максимальний розвиток їхнього потенціалу та підтримання лояльності.

Система управління персоналом є надзвичайно важливою в сучасному світі, де підприємства та організації стикаються з викликами глобалізації, технологічних змін та підвищенням конкуренції. Система управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації, оскільки людські ресурси є основним активом, який визначає успіх будь-якої діяльності [2].

У сучасних умовах конкуренція за таланти та кваліфікованих працівників зростає. Система управління персоналом допомагає підприємствам залучати, утримувати та розвивати найкращі кадри, що є вирішальним фактором успіху. Сучасні працівники дедалі частіше прагнуть балансу між роботою та особистим життям, гнучких графіків, професійного розвитку та можливостей для самореалізації. Система управління персоналом повинна враховувати ці тенденції для підвищення задоволеності працівників та зменшення плинності кадрів. Оптимізація робочих процесів і підвищення ефективності працівників є постійною задачею для організацій. Системи управління персоналом допомагають впроваджувати методики оцінки та підвищення продуктивності.

Дослідження в цій сфері спрямовані на пошук ефективних інструментів, стратегій та підходів, що дозволять організаціям не лише підтримувати високу

конкурентоспроможність, але й адаптуватися до постійних змін в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства [3].

Фактори ефективності управління персоналом може виступати потужним важелем зростання результативності всього управлінського процесу. В контексті проблеми порівняння витрат і результатів праці, економічна ефективність вимагає конкретизації, перш за все необхідно з'ясувати, що слід оцінювати: осягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики; досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів; вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління (рис. 1) [3].

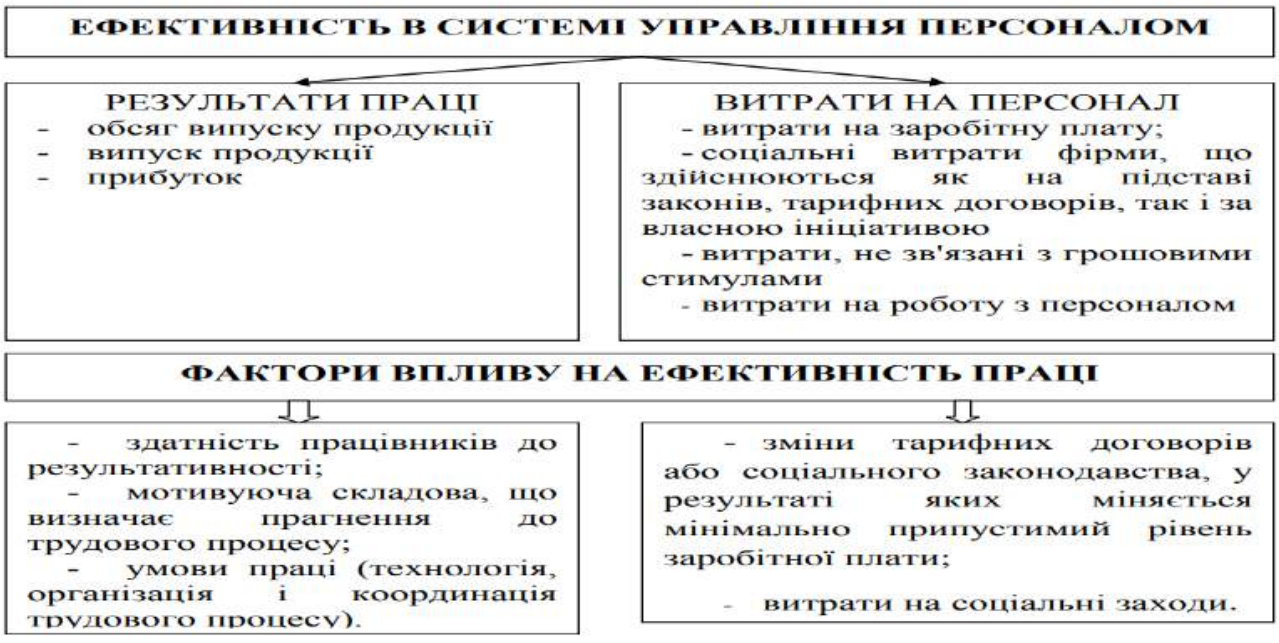

Рис 1. Фактори впливу на ефективність у сфері управління персоналом

Джерело: [18].

Отже, для того щоб отримати синергічний ефект, необхідно забезпечити такі умови: хороший розвиток системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці; наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного співробітника (а тому особлива увага повинна приділятися оцінці та оплаті праці працівника); високий рівень участі працівників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом; функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту [4].

Список використаних джерел

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441 (дата звернення 2.05.2025).

2. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1049/1059

3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”. 212 с.

4. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. Агросвіт. 2023. №2. С. 24-32 https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/57/46

Михайло КОНИЩЕНКО
здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон .наук., професор,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах більшості вітчизняних суб'єктів господарювання функціонують системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством із певним рівнем автоматизації, але її удосконалення та часткова переорієнтація для вирішення проблем забезпечення безпеки бізнесу потребують теоретичного обґрунтування та розроблення відповідного методичного забезпечення. Основою інформаційного забезпечення системи управління є облікова та аналітична інформація. Саме така інформація, на думку Л. Гнилицької, повинна сприяти взаємодії між окремими структурними підрозділами певного підприємства [1, с. 52]. Більш того, на думку колективу науковців під керівництвом Н. Маренкова, частка обліково-аналітичної інформації в системі інформаційного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання становить близько 70% від загального обсягу економічної інформації [2, с. 165]. Звідси можна зробити висновок, що обліково-аналітична інформація є важливою складовою інформаційної системи підприємства, яка дає змогу отримувати дані щодо ключових етапів господарської діяльності, тобто придбання ресурсів, виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тощо.

Обліково-аналітична інформація – це результат функціонування певної системи, яка включає джерела інформації, об'єкти обліку, аудиту та аналізу, інформаційні потоки та інформаційні канали для передачі результатів

користувачам. За цими ознаками можна говорити про існування системи обліково аналітичного забезпечення, яка складається із підсистем обліку, аудиту та аналізу. Необхідність включення до складу цієї системи Нажаль, ситуація в Україні не дозволяє говорити про забезпечення сталого економічного зростання, що впливає на національну й економічну безпеку держави в цілому.

В забезпеченні економічної безпеки підприємства особлива роль належить обліково-аналітичному забезпеченню, спрямованому на формування у менеджерів та керівництва суб'єктів господарювання знань про ситуацію на ринку, основні тенденції розвитку конкретних галузей економіки та підприємництва взагалі, особливості небезпек і загроз власній економічній діяльності. Основними завданнями обліково-аналітичної підсистеми для забезпечення економічної безпеки підприємства є:

– облік господарських операцій за цільовими напрямами, через використання монетарних (на базі бухгалтерського обліку) та немонетарних показників (на базі стратегічного управлінського обліку);

– контроль за використанням ресурсного потенціалу підприємства, відображенням усіх господарських операцій на етапах планування та обліку, достовірністю аналітичних даних;

– аналіз діяльності підприємства за цільовими напрямами (в розрізі ознак часу і простору);

– формування аналітичних бюджетів як джерел акумулювання планової, облікової та аналітичної інформації.

Місце обліково-аналітичної підсистеми в забезпеченні економічної безпеки підприємства представлена на рисунку 1.

На результативність прийнятих управлінських рішень із забезпечення економічної безпеки впливає якість інформаційного ресурсу у вигляді створення і використання власного і зовнішнього інформаційного поля підприємства. Власне інформаційне поле формується з внутрішніх джерел. Що стосується зовнішнього інформаційного поля, то завдання його формування і

використання пов’язане з подоланням недостовірності, асиметрії, різнорідності, недостатності або надмірності інформації, що надходить з різних джерел і отриманої різними способами.

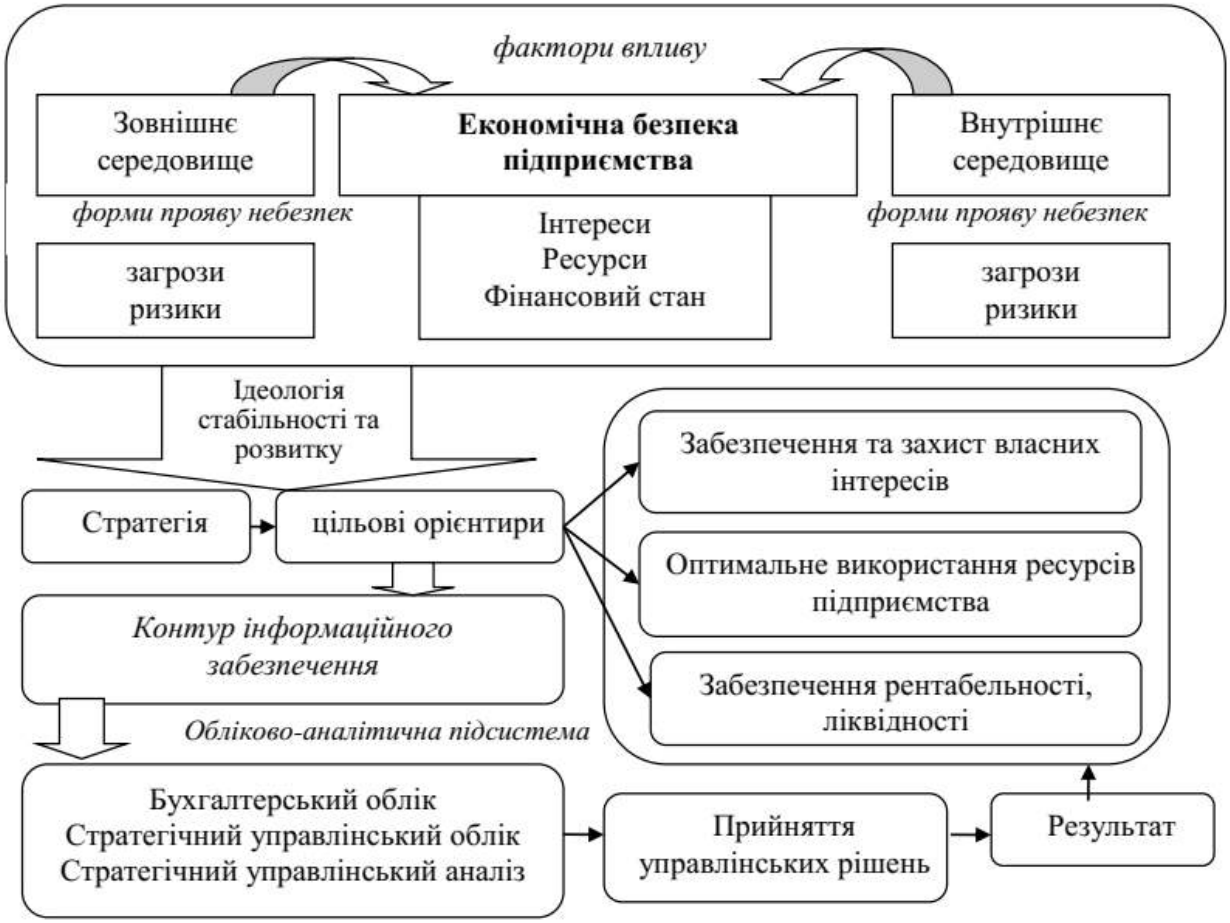

Рис. 1. **Місце обліково-аналітичної підсистеми в забезпеченні економічної безпеки підприємства**)

**) Джерело:[2]*

Важливим джерелом інформації для реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки – є інформація, яка формується в системі стратегічного управлінського обліку. На нашу думку, завдання стратегічного управлінського обліку для забезпечення економічної безпеки підприємства спрямовані на:

– своєчасне формування інформації щодо можливих небезпек та ризиків діяльності підприємства;

– інформування менеджерів відповідних рівнів про наявність і ступінь суттєвості ризиків для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

– використання інструментів для оцінки рівня ризиків з метою їх

мінімізації;

– застосування сучасних підходів до обліку витрат, які виникають внаслідок реалізації ризиків;

– інформаційний супровід контролю величини ризику в процесі господарської діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень щодо зниження його рівня.

Обліково-контрольний і аналітичний інструментарій стратегічного управлінського обліку має відповідає інформаційної детермінанті реалізованої підприємством стратегії економічної безпеки, щоб відобразити початковий, проміжний і кінцевий стан ресурсів підприємства та їх джерел в ході реалізації стратегії, оцінити її ефективність з використанням релевантних балансових узагальнень і системи показників. До таких інструментів стратегічного управлінського обліку відносяться збалансована система показників, модель економічної доданої вартості, облік витрат за видами діяльності та ін. Інформація стратегічного управлінського обліку є основою для формування стратегічної управлінської звітності, яка за своєю економічною природою є різновидом управлінської звітності і формується відповідно до встановлених регламентів. До її складу входять як похідні балансові звіти, які містять прогнозну фінансову інформацію, так і прогнозна звітність, що носить стратегічний характер, сформована як на основі трансформації даних бухгалтерської фінансової звітності, так і в рамках системи бюджетування.

Список використаних джерел:

1 Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб’єктів господарювання як об’єкт наукових досліджень. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. № 1(37). С. 142-150.

2 Єршова Н.Ю. Методичний підхід до формування інформації в системі стратегічного управлінського обліку з метою підвищення економічної безпеки суб’єктів господарювання. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету.* Одеса. 2015. Випуск 10. № 10. С. 276-281.

Вероніка КОЖИН
здобувачка ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон. наук, професор **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам’янець-Подільський

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку економіки точний і прозорий облік готової продукції набуває особливого значення для забезпечення ефективної фінансової звітності підприємств. Готова продукція є одним із ключових активів компаній, оскільки вона безпосередньо впливає на обсяги продажів, прибутковість і фінансову стабільність підприємства. Проте у процесі обліку готової продукції виникає ряд проблем, пов'язаних із правильною оцінкою собівартості, інвентаризацією залишків та своєчасним обліком знецінення продукції.

Основна проблема полягає в тому, що неточності в обліку готової продукції можуть призвести до викривлення фінансових результатів підприємства, що своєю чергою впливає на прийняття управлінських рішень. Неправильний облік витрат і залишків продукції може призвести до недооцінки або переоцінки активів, що створює ризики для подальшого фінансового планування. Готова продукція є ключовим елементом у фінансовій стратегії підприємства. Її облік, оцінка та управління впливають на здатність організації реалізовувати продукцію, досягати фінансових цілей і забезпечувати стабільний економічний розвиток. Саме тому в сучасних умовах, коли підприємства стикаються з численними викликами, особливо важливим є питання вдосконалення облікових процедур для підвищення ефективності управління запасами готової продукції.

Базові методологічні основи формування в бухгалтерському обліку інформації про готову продукцію визначаються НП(С)БО 9 «Запаси» та 16 «Витрати». Окреслимо основні завданнями обліку готової продукції (рис. 1).

Виконання цих задач залежить від ритмічності роботи підприємства, правильної організації збуту та складського господарства, вчасного документального оформлення господарських операцій.

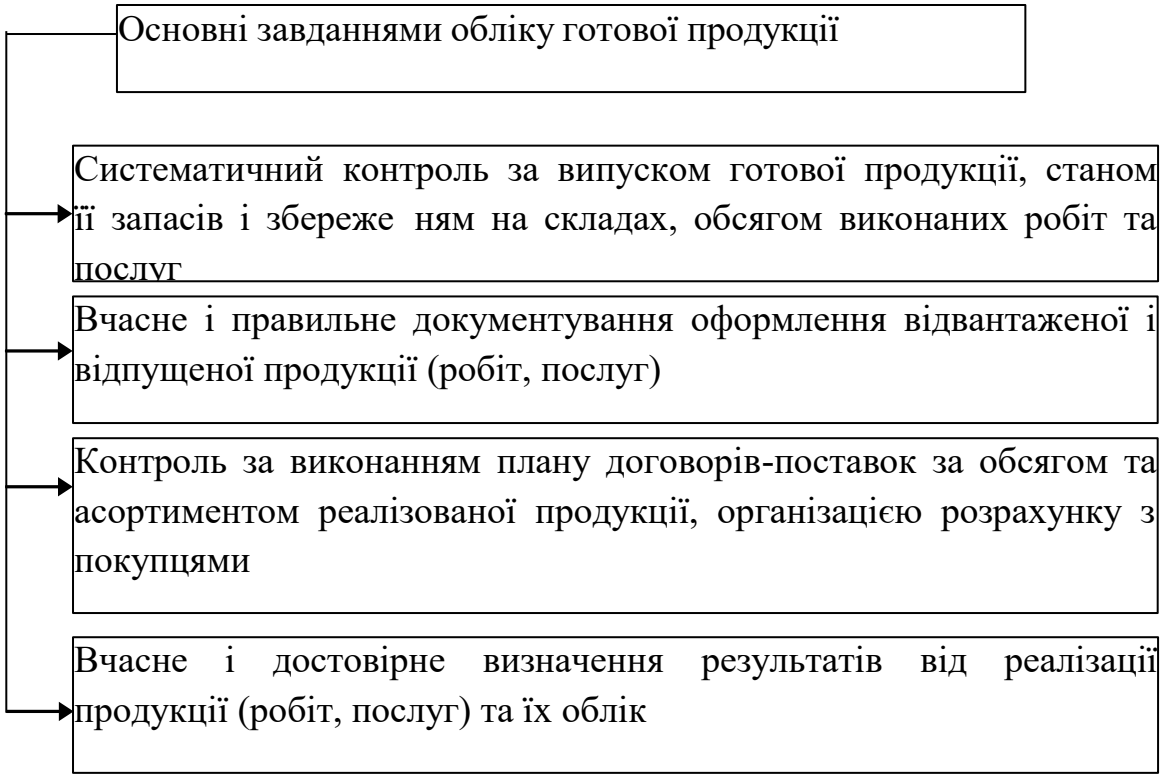

Рис. 1. **Основні завдання обліку готової продукції.**

В бухгалтерському обліку готова продукція оцінюється у відповідності до НП(С)БО 9 «Запаси» за первісною вартістю, яка визначається згідно з НП(С)БО 16 «Витрати». Кількісний облік готової продукції за її видами та місцями зберігання може бути організований декількома способами: в сортових картках складського обліку, при якому в бухгалтерії складають або обробляють групувальні відомості оприбуткування продукції за її видами в розрізі підрозділів-виробників та за місцями зберігання.

В свою чергу НП(С)БО 16 «Витрати» визначає два поняття собівартості готової продукції: собівартість реалізованої продукції; виробнича собівартість продукції [2].

Головні завдання обліку процесу реалізації готової продукції відображені

на рисунку 2.

Рис. 2. **Головні завдання обліку процесу реалізації готової продукції**

Проблеми обліку готової продукції залишаються важливою та актуальною темою для багатьох підприємств, незалежно від галузі та розміру. Особливо критичним є питання обліку в умовах сучасної економіки, яка відзначається швидкими змінами, глобальною конкуренцією та постійними викликами в управлінні ресурсами. Головні проблеми, з якими стикаються підприємства, включають неточності в обліку через людські помилки, недостатню автоматизацію процесів, неефективне управління запасами та труднощі зі складуванням продукції. Ці фактори можуть безпосередньо вплинути на фінансову стабільність компанії, призводячи до втрати прибутків, зростання витрат і послаблення конкурентних позицій на ринку.

Одним з основних аспектів, що впливає на ефективність обліку готової продукції, є ручне введення даних, яке часто стає причиною помилок і неточностей. Також значним викликом є відсутність систематичного підходу до управління запасами, що може призвести до надлишкових або дефіцитних залишків продукції на складі. Ці проблеми ускладнюють прогнозування потреб виробництва, планування фінансових витрат та управління операційною

діяльністю загалом. В таких умовах підприємства потребують гнучких, інноваційних рішень, які б сприяли оптимізації цих процесів.

Автоматизація документообігу також є важливим елементом для покращення обліку готової продукції. Використання електронних документів та цифрових платформ для обміну даними дозволяє знизити паперову бюрократію, підвищити прозорість процесів і швидкість прийняття рішень. Це також сприяє покращенню комунікації між різними підрозділами підприємства та зменшенню часу на виконання операційних завдань.

Список використаних джерел

1. НП(С)БО 16 «Витрати» від 19 січня 2000 р. за № 27/4248, зі змінами і доповненнями, в редакції від 12 травня 2015 р., підстава – z0432-15. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text

2. Рибалко О.М., Полтавченко О.С.. Проблеми обліку готової продукції і її реалізації. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал 2020. №11. URL: https://nauka-online.com/publications/ economy/2020/11/problemi-obliku-gotovoyi-produktsiyi-i-yiyi-realizatsiyi/

3. Гончарова В.Г., Савчина А.І. Нормативно-правове регулювання обліку готової продукції. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". № 23 (грудень). 2022. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.- 12.2022.06

4. Шепель І. Сучасні можливості організація обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. Економіка та суспільство, (55). 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7

5. Єлісєєва О.К., Вакульчик О.М. Методологічні аспекти обліку і аудиту готової продукції та її збуту на промисловому підприємстві. Науковий погляд: економіка та управління, №1 (77). 2022. С. 81—93.

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Володимир КУШНІР
докторант спеціальності 073 «Менеджмент»
Євгеній ПОНОМАРЕНКО
аспірант спеціальності 051 «Економіка»
ЗВО «ПДУ» м. Кам'янець-Подільський

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ З ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖ

Розвиток системи стратегічного менеджменту компаній із використанням інтелектуальних систем електромереж є актуальним у зв’язку з глобальними трансформаціями в енергетиці, зростанням вимог до енергоефективності та надійності електропостачання. Інтелектуальні електромережі (smart grids) дозволяють компаніям оптимізувати управління енергетичними ресурсами, підвищити адаптивність до змін у споживанні та генерації електроенергії, а також забезпечити гнучкість і стійкість енергосистеми. Впровадження таких технологій сприяє мінімізації операційних витрат, підвищенню ефективності інвестиційних рішень та покращенню якості послуг для кінцевих. Розвиток стратегічного управління в цьому напрямку є ключовим фактором конкурентоспроможності компаній в умовах діджиталізації, екологічних викликів та інтеграції відновлюваних джерел енергії. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем прийняття рішень дозволяє компаніям швидко реагувати на ринкові зміни, прогнозувати ризики та формувати довгострокові стратегії. Таким чином, інтеграція інтелектуальних електромереж у систему стратегічного менеджменту є кроком

до підвищення ефективності управління, стійкості бізнесу та відповідності сучасним тенденціям енергетичного сектора.

Система стратегічного управління розвитком енергетичної компанії базується на формуванні місії та цілей її розвитку, механізмів стратегічного управління, форм і методів реалізації. Механізми стратегічного управління розвитком енергетичних компаній включають себе інфраструктурне забезпечення; інформаційне забезпечення та безпеки; організаційне забезпечення; нормативно-правове забезпечення; ціноутворення; фінансове забезпечення; стратегічне планування розвитку; мотивацію енергозбереження тощо [1]. Усе це дозволяє успішно реалізовувати використання інтелектуальних систем електромереж як складової економічної безпеки регіону.

Стратегічний менеджмент компаній, що працюють у сфері енергетики, суттєво змінюється з упровадженням інтелектуальних систем електромереж. Такі системи поєднують цифрові технології, автоматизацію та аналітику для підвищення ефективності управління енергоресурсами. Основні компоненти системи стратегічного менеджменту включають моніторинг і аналіз даних сенсорів, лічильників та IoT-рішень для збору інформації про стан мережі в реальному часі. Аналіз великих даних дозволяє прогнозувати навантаження, виявляти аварії та оптимізувати розподіл енергії. Хоча інтелектуальні системи електромереж пропонують значні переваги, їх впровадження супроводжується певними викликами та ризиками, які компаніям необхідно виконувати в процесі стратегічного менеджменту. Високі початкові інвестиції, значні капіталовкладення в модернізацію інфраструктури, встановлення «розумних» лічильників, автоматизованих систем керування та хмарних платформ для обробки даних.

Погіршення показника індексу середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні в системі (SAIDI) свідчить про загальну нестабільність електромереж і високу ймовірність виникнення техногенних аварій. Магістральні електромережі завжди змінювали ключову роль у забезпеченні електроенергією та гарантії надійності електропостачання. Існуюча

інфраструктура служить базою для подолання нових викликів у цій сфері. Водночас зміни мають впроваджуватися на основі довгострокових стратегій, зважено та поетапно [2]. Визначення ключових чинників, переваг та недоліків розвитку альтернативної енергетики як способу вирішення проблеми обмеженості ресурсів вимагає дослідження процесів розвитку енергетики на основі стратегічного бачення розвитку і самої галузі, і регіонів, і національної економіки у цілому [3]. Отже, стратегія соціально-економічного розвитку регіону має базуватись з врахуванням безпекової складової та включати енергетичну стратегію енергозбереження та енергоефективності.

Зазначимо, що стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики мають особливості формування, які посилились у зв'язку з повномасштабною війною та викликами, які постали перед енергетичною галуззю України. Складність формування стратегії розвитку полягає в тому, що цей процес розглядається з конкретної позиції в різних теоретико-методологічних підходах. Так, формування стратегії можна розглядати як процес осмислення; формальний; аналітичний; передбачення; ментальний; процес, що розвивається; колективний; реактивний; трансформація [4]. Слід також виокремлювати категорії потенціалу підвищення енергоефективності: інформаційно-забезпечений потенціал, який є частиною ринкового потенціалу та представлений у вигляді програмних, техніко-економічних обґрунтувань або індивідуальних рішень, розроблених на основі зібраної та проаналізованої інформації. Друга - фінансово забезпечений потенціал, що є складовою інформаційно-забезпеченого потенціалу й охоплює заходи, на реалізацію яких уже прийнято рішення про виділення фінансування. При відсутності реалізації заощадженої енергії за межі регіону виникне суттєва непряма економія. Технологія розробки комплексної довгострокової програми енергозбереження та підвищення енергоефективності включає збір та обробку даних, розробку типових та інвестиційних проєктів, моделювання енергоефективності у різних сферах, формування ресурсної бази та цільових індикаторів економічної безпеки реалізації проєкту. В якості економічних ефектів програми

оцінюються: економія витрат на придбання енергоресурсів для всіх споживачів; скорочення бюджетних витрат на всіх рівнях; економічна оцінка вартості скорочення викидів парникових газів. Загальна ефективність програми розвивається як інтегральна оцінка результативності всіх її заходів, що розглядаються як інвестиційні проекти, через розрахунок чистого дисконтованого доходу [5].

Отже, підвищення енергоефективності є стратегічним напрямом для компаній, які виконують Smart Grid. Інтелектуальні системи електромереж не лише зменшать витрати, а й підвищать стабільність, екологічну безпеку та економічну ефективність енергетичного сектора. У майбутньому розвиток цифрових технологій та гнучких енергетичних ринків буде більше посилювати енергоефективність, що сприятиме сталому розвитку економіки та покращенню економічної безпеки регіону.

Список використаних джерел

1. Костін Ю.Д., Шведкий В.А. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.13.

2. Концепція впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року. Розпорядження КМУ від 14.10.2022 р. № 908-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80#Text.

3. Касич А.О., Литвиненко Я.О. Чинники розвитку альтернативної енергетики у сучасних умовах. Економіка і суспільство. Вип. 12. 2017. С. 93-99.

4. Демурджан Ю.А. Особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. Економіка і суспільство. Вип. 59. 2024. С. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-143.

5. Купчак В.Р., Павлова О.М., Павлов К.В., Лагодієнко В.В. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика : Монографія / В. Р. Купчак, О.М. Павлова, К.В. Павлов, В.В. Лагодієнко. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2019. 346 с.

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Ілля ОСАДЧУК
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
ЗВО «ПДУ»
м. Кам'янець-Подільський

РОЗВИТОК СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМ

Аграрний сектор є одним із ключових для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку України. Водночас, у сучасних умовах зростання глобальної конкуренції, нестабільності ринків і посилення регуляторного контролю зростає потреба в удосконаленні стратегічного менеджменту аграрних підприємств. Одним із перспективних напрямів є інтеграція комплаєнс-систем у загальну стратегію управління з метою мінімізації ризиків, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкості бізнесу.

Стратегічний менеджмент в аграрному секторі передбачає розробку і реалізацію довгострокових планів розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів. У сучасних умовах його ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін регуляторного середовища та забезпечувати відповідність етичним, правовим і екологічним стандартам.

Сучасний ризик-менеджмент розглядає стратегічне управління ризиками на основі комплексного підходу, як важливу складову екологічного, соціального та корпоративного управління підприємством (ESG, Environmental, social, and corporate governance). Ризики підприємств класифікують за видами: стратегічні, операційні, фінансові та комплаєнс. У сферу останнього входять

ризики наявності шахрайства, хабарництва, конфлікту інтересів. Комплаєнс-системи передбачають національне, державне та місцеве регулювання, податкове регулювання, захист інтелектуальної власності, інвайронментальну безпеку та захист здоров'я населення [1].

Комплаєнс-система є інструментом організаційної відповідності, яка забезпечує дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик і міжнародних стандартів у процесі ведення бізнесу. Для аграрних підприємств комплаєнс має особливе значення з огляду на високий рівень регуляції у сфері земельних відносин, охорони навколишнього середовища, продовольчої безпеки, трудових відносин тощо. Комплаєнс-програмами у своїй діяльності керуються агрохолдингові компанії та інші крупнотоварні виробники, оскільки для українського агробізнесу функція комплаєнс наразі залишається досить новою.

Україна ратифікувала та активно інтегрує в національному законодавстві головні міжнародні акти щодо боротьби з корупцією:

▪ Конвенція ООН проти корупції, ратифікована Україною в Законі № 251-V від 18.10.2006.

▪ Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією ETS №173, що набула чинності в Україні 18.10.2006.

▪ Декларація ООН про боротьбу з корупцією і хабарництвом у міжнародних комерційних операціях.

▪ Конвенція щодо боротьби з підкупом посадових осіб іноземних держав під час проведення міжнародних ділових операцій [2].

Агробізнес, як і інші сфери діяльності українських компаній, постійно перебуває під загрозою корупційних ризиків. Впровадження комплаєнс-функцій, побудованих відповідно до міжнародних антикорупційних стандартів, сприятиме зміцненню довіри до українських аграрних підприємств на глобальному рівні, полегшить залучення інвестицій, стимулюватиме впровадження інновацій. Це також стане прикладом ефективного партнерства всередині країни та надійним інструментом захисту інтересів акціонерів, інвесторів, керівництва та інших зацікавлених сторін від корупційних ризиків.

Імплементація комплаєнсу у бізнес-процеси підприємств здійснюється послідовно, починаючи з аналізу ризиків і розробки напрямів реалізації стратегії. Далі розробляють комплаєнс-функції. Важливим елементом системи є моніторинг і контроль, як управлінські функції. Ключовим у системі колмплаєнсу рахується здійснення превентивних заходів, робота з контрагентами. З цією метою окремі агропідприємства у своїй структурі створюють департамент безпеки з комплаєнс-функціями.

З метою удосконалення процесу управління ризиками, окрім відділу комплаєнс у компаній (до прикладу, агропромхолдинг Астарта-Київ) діє також комплаєнс комітет. До його складу входять фахівці, які володіють високою компетенцією та знаннями у сфері комплаєнсу, управління ризиками, фінансів, юридичних питань, антикорупційних вимог, управління персоналом та дотримання прав людини, захисту екології та інформаційної безпеки. Це дозволяє здійснювати всебічну оцінку ризиків та будувати стратегію розвитку функції комплаєнс відповідно до потреб компанії та її стейкхолдерів [3].

Серед основних викликів, що обумовлюють впровадження комплаєнс-систем у стратегічне управління аграрними підприємствами, варто виділити:

– посилення вимог екологічної відповідальності та контролю за впливом на довкілля;

– ризики корупції в земельних питаннях;

– міжнародні вимоги до якості та безпеки агропродукції;

– необхідність доступу до фінансування та інвестицій, що потребує відповідності міжнародним стандартам ESG (Environmental, Social, Governance).

Етика і комплаєнс є важливими складовими довіри для зовнішніх інвесторів. Наявність комплаєнс-системи спрощує процес залучення додаткового капіталу та дозволяє підтримувати ділову репутацію компанії на зовнішніх ринках.

В системі ризик-менеджменту агропідприємств доцільно виділяти податковий комплаєнс, як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення

дотримання господарським товариством норм податкового законодавства та законодавства щодо сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, а також на своєчасну та належну сплату всіх обов'язкових податків, зборів і платежів. Міжнародний досвід свідчить, що компанії, які ефективно організували роботу відділу комплаєнс-контролю, можуть істотно скоротити витрати на залучення фінансових, податкових консультантів та юристів, оскільки здійснюють контрольні функції та ухвалюють відповідні рішення самостійно [4].

Впровадження ефективної комплаєнс-системи дає змогу аграрним підприємствам не лише знижувати ризики штрафів та санкцій, а й будувати довгострокові відносини з інвесторами, партнерами та споживачами.

Розвиток системи стратегічного менеджменту аграрних підприємств із використанням комплаєнс-підходів є необхідною умовою забезпечення їхньої економічної безпеки, конкурентоспроможності та стійкості. Інтеграція комплаєнсу в управлінські процеси дозволяє ефективніше управляти ризиками, підвищувати рівень корпоративної культури та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку. У перспективі впровадження комплаєнс-систем стане важливою конкурентною перевагою для аграрного бізнесу України на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Атаєва О.А., Ніколашин А.О., Тимошик Н.С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. Ефективна економіка. № 2. 2024. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52.

2. Дайджест ділової доброчесності: комплаєнс в агробізнесі. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf.

3. Етика та комплаєнс. URL: https://astartaholding.com/etyka-ta-komplayens/

4. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. №1 (23). 2023. С. 132-142.

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Альона ЧЕСАНОВСЬКА
Здобувачка вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальності 073« Менеджмент»
ЗВО «ПДУ»
м. Кам'янець-Подільський

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розвиток системи стратегічного менеджменту компаній із використанням інтелектуальних систем електромереж є надзвичайно актуальним у зв'язку з глобальними трансформаціями в енергетичному секторі, зростанням вимог до енергоефективності, гнучкості та надійності електропостачання. Інтелектуальні електромережі (smart grids) забезпечують нову якість взаємодії між споживачем і постачальником електроенергії, що дозволяє покращити управління попитом, оптимізувати виробництво та знизити втрати в мережах [1]. Водночас підвищення рівня цифровізації процесів у енергетичній та інших галузях господарювання загострює проблеми забезпечення інформаційної безпеки, що стає визначальним фактором стабільного функціонування суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації господарських відносин зростає роль інформації як ресурсу, порівнюваного за значущістю з людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами. Інформація стала базовим елементом публічного управління, що вимагає її раціональної мобілізації, обробки, зберігання та захисту. Саме тому інформаційна безпека виступає не лише як технічна або юридична категорія, але й як стратегічна складова управління суб'єктами господарювання.

Інформаційна безпека є ключовим елементом економічної безпеки підприємства та базовою умовою сталого функціонування господарських систем. Вона забезпечує цілісність, доступність і конфіденційність інформації, що використовується у процесі прийняття управлінських рішень. Без надійного інформаційного захисту неможливо сформувати ефективні стратегії розвитку, забезпечити фінансову стабільність і зберегти конкурентоспроможність на ринку. Інформація, поряд з фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, перетворилася на один із ключових активів підприємства. Ефективне управління інформаційними потоками дозволяє знизити ризики, підвищити прозорість управлінських процесів та посилити довіру з боку партнерів і клієнтів. Процес економічного розвитку суб'єктів господарювання прямо залежить від якісних та ефективних управлінських рішень, які приймаються на основі глибокого, достовірного та оперативного аналізу інформації [1].

Зростаюча цифровізація економіки, впровадження технологій Інтернету речей, хмарних обчислень та великих даних призводить до збільшення обсягів критично важливої інформації, яка потребує надійного захисту. Серед основних загроз, що постають перед підприємствами, слід виокремити гібридні атаки на інфраструктурні об'єкти, витоки даних, несанкціонований доступ, порушення цілісності інформації та кібершпигунство. За даними аналітичних оглядів, у 2023 році у світі було зафіксовано понад 6,4 мільярда випадків витоку або втрати даних, причому значна їх частка була спричинена не зовнішніми атаками, а людським фактором — помилками персоналу та недостатньою підготовкою у сфері інформаційної гігієни [2]. Це свідчить про необхідність системного підходу до побудови системи інформаційної безпеки не лише на технічному, а й на організаційному рівні.

Законодавче забезпечення інформаційної безпеки в Україні базується на низці нормативно-правових актів, зокрема Законах України «Про інформацію» та «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах». Водночас наявна правова база потребує подальшого розвитку та адаптації до

європейських норм, зокрема загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR), який встановлює суворі вимоги до обробки та зберігання персональної інформації [3]. Вітчизняні підприємства повинні не лише впроваджувати технологічні засоби захисту інформації, а й адаптувати свої політики та процедури до вимог сучасного регулювання.

У цьому контексті доцільно окреслити низку принципів, які мають формувати основу політики інформаційної безпеки підприємства. Серед них — принцип законності, який передбачає дотримання чинного законодавства в сфері захисту інформації; принцип права власності, що гарантує підприємствам право на інформаційні ресурси, створені власними зусиллями; принцип економічної доцільності, який орієнтує на оптимізацію витрат на інформаційну безпеку; принцип комплексного підходу, що передбачає інтеграцію організаційних, правових і технічних засобів захисту; принцип безперервності, що забезпечує захист інформації на всіх етапах її життєвого циклу; принцип єдиноначальності, який визначає чітку відповідальність керівництва за реалізацію політики безпеки [1].

Аналіз причин порушень інформаційної безпеки свідчить про домінування людського чинника - до 80% інцидентів пов’язані з діями або бездіяльністю співробітників підприємств [1]. Найпоширеніші порушення: використання слабких паролів, відкриття фішингових листів, недотримання протоколів безпеки. Ці загрози значною мірою долаються завдяки системній інформаційній політиці, регулярним навчанням персоналу, а також внутрішнім аудитам систем безпеки.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу все більшого значення набувають інструменти моніторингу кіберзагроз у реальному часі, використання елементів штучного інтелекту в системах інформаційного захисту, а також застосування блокчейн-технологій для забезпечення незмінності та прозорості інформаційних потоків. Інвестиції в ці напрями є стратегічно важливими для збереження конкурентних позицій підприємств на ринку, підвищення довіри до них з боку інвесторів та споживачів, а також

забезпечення стійкості до зовнішніх та внутрішніх ризиків. Таким чином, формування надійної системи інформаційної безпеки є ключовою умовою сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки та глобальних викликів.

В умовах збройної агресії проти України інформаційна безпека набула критичного значення. Кібератаки на державні органи, об'єкти енергетики та бізнесу є частиною гібридної війни, що вимагає консолідованої відповіді як з боку держави, так і бізнесу.

Комплексний підхід до забезпечення інформаційної безпеки вимагає розгляду спеціально-юридичних гарантій законності в інформаційній сфері у широкому контексті. Це дозволяє розглядати їх як прояв ефективного, збалансованого та дієвого інформаційного законодавства, що, у свою чергу, відображає як інтеграційний курс України, так і об'єктивні реалії її функціонування [4].

Отже, у сучасних умовах інформаційна безпека бізнесу є не лише інструментом захисту активів, а й умовою його виживання та розвитку. Забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації вимагає комплексного підходу, який поєднує технології, управлінські рішення, правові інструменти й людський капітал. Це дозволить створити ефективну систему інформаційного захисту, здатну протистояти сучасним викликам.

Список використаних джерел

1. Якименко, Ю. М., Савченко, В. А., Легомінова, С. В. Системний аналіз інформаційної безпеки: сучасні методи управління: підручник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. 308 с.

2. Топ 20 приголомшливих статистичних фактів пов'язаних з витоками даних у 2023 році. URL: http://surl.li/meqsk.

3. Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 2 жовтня 1992 року. ВВР 1992, № 48, ст.650.

4. Шульга, В. І. Сучасні підходи до трактування поняття інформаційна безпека. Ефективна економіка № 4, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5514/

Ірина КОРМИШКІНА
здобувач кафедри публічного управління та адміністрування
і міжнародної економіки
Миколаївський національний аграрний університет,
Україна

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Децентралізація в Україні стала потужним інструментом формування ефективного місцевого самоврядування, яке отримало нові повноваження, ресурси й відповідальність. Проте з початком повномасштабної війни громади опинилися перед безпрецедентними викликами, які потребували не лише швидкого кризового реагування, а й чіткої системи моніторингу й управління відновленням.

В умовах руйнування інфраструктури, вимушеного переміщення населення, загрози безпеці та нестачі ресурсів, органи місцевого самоврядування були змушені швидко адаптуватися до нової реальності. Управління комплексним відновленням має ґрунтуватися на постійній оцінці ефективності вжитих заходів, що є запорукою успішного стратегічного планування і забезпечення стійкого розвитку громад.

Моніторинг та оцінка (МіО) – це інтегровані інструменти управління, які забезпечують аналіз результативності, ефективності, доцільності та впливу політик і програм. Механізми МіО дозволяють:

- своєчасно виявляти проблеми та ризики;
- коригувати заходи на етапі їх реалізації;
- підвищувати прозорість і підзвітність управлінських рішень;
- забезпечувати сталість результатів відновлення.

Як зазначають дослідники (Дукач Ю. та ін., 2018), МіО повинен давати достатню, достовірну та релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень в умовах швидкоплинних змін.

У світовій практиці виділяють кілька типів країн за рівнем розвитку системи оцінювання:

- піонери оцінювання (США, Канада), які впроваджували моніторинг ще з 1960-х років;
- розвинені країни ЄС (Нідерланди, Велика Британія), де оцінювання стало частиною державної політики;
- країни Центрально-Східної Європи (Польща, Словаччина), які адаптували МіО у контексті євроінтеграції.

Застосування цього досвіду в Україні дозволяє побудувати багаторівневу систему МіО на основі трьох функцій: інформаційної, бюджетної та управлінської. Впровадження таких підходів має забезпечити якісну оцінку виконання програм, ефективне управління бюджетними ресурсами та контроль виконання цілей відновлення.

Система МіО повинна охоплювати всі етапи процесу відновлення – від оцінки початкових потреб до аналізу впливу реалізованих заходів. Основні компоненти включають:

- координацію та планування дій з відновлення;
- індикаторне оцінювання прогресу;
- залучення зацікавлених сторін (громадськість, бізнес, донори);
- використання цифрових інструментів (ГІС-системи, платформи електронного звітування);
- побудову інституційної спроможності на місцях.

Впровадження таких процедур дозволяє здійснювати об’єктивний контроль над ходом реалізації стратегій, ефективно розподіляти ресурси, адаптувати проєкти до актуальних потреб громади.

Запровадження дієвої системи моніторингу та оцінки дає змогу:

- оперативно реагувати на наслідки війни;

- відновлювати об'єкти соціальної, транспортної, інженерної інфраструктури;
- залучати інвестиції, зокрема в житлове будівництво та альтернативну енергетику;
- підвищити зайнятість населення;
- посилити прозорість та довіру до місцевої влади;
- інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у життя громад.

Ефективна система МіО – це запорука довгострокового відновлення на принципах інклюзії, економічної самодостатності та стійкості.

Список використаних джерел

1. Дукач Ю., Кияниця З., Конєчна-Саламатін Й., Кравчук І., Пєтушкова Л. та ін. Моніторинг і оцінювання: Заради чого? Яким чином? З яким результатом? МБФ «Альянс громадського здоров'я», 2018. URL: http://ipzn.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/vchalnyj-posibnyk-z-monitoryngu-i-otsinyuvannya.pdf

2. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення. Дніпропетровська ОДА. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf

3. Могілат І. М., Нижник О. М. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу й оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад. ПРООН в Україні, 2023. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/04/me_methodological_recommendations_model_web.pdf

4. Стратегія відновлення України: аналітичні підходи до оцінювання потреб громад. Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Київ, 2023.

5. Starodubtseva I. O., Khadzhynov I. V. Competitive capacity of territorial communities in the context of decentralization reforms. Regional Economy. 2022. №3(101). С. 58–67.

Христина КРЕЧКІВСЬКА
здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному ринковому середовищі ефективне функціонування підприємств дедалі більше залежить від якісного маркетингового забезпечення. Ринкові умови диктують підприємствам необхідність постійного пристосування до змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції, коливань попиту та потреб споживачів. У цих умовах маркетинг виступає не лише як інструмент просування товару, а як комплексна система управління ринковою діяльністю підприємства, що охоплює аналіз ринку, планування, реалізацію та контроль господарських рішень [1]. Сутність маркетингового забезпечення полягає у створенні таких умов, за яких підприємство може досягти сталого попиту на свою продукцію, ефективно задовольняти потреби цільових аудиторій і підтримувати конкурентні переваги.

Маркетингове забезпечення — це не окремі заходи або кампанії, а цілісна система, яка інтегрується в загальну стратегію підприємства. Вона охоплює аналіз ринкової кон'юнктури, вивчення поведінки споживачів, сегментацію ринку, позиціонування продукту, розробку товарної політики, формування цін, організацію збуту та комунікаційну підтримку [2]. Успішне застосування маркетингових інструментів дозволяє не лише просувати товари на ринку, а й

активно формувати попит, впливати на споживчу свідомість і орієнтувати виробництво відповідно до реальних потреб цільових сегментів.

Особливого значення в умовах ринку набуває аналітична функція маркетингу. Постійний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, дослідження споживчих переваг та поведінкових партнерів дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення. Без якісного маркетингового аналізу будь-яка стратегія може втратити актуальність або стати неефективною. Зокрема, за умов високої турбулентності зовнішнього середовища, маркетинг повинен відігравати роль системи раннього попередження та адаптації.

Важливим аспектом маркетингового забезпечення є ефективне позиціонування продукції та бренду на ринку. Підприємства, які не мають чіткого уявлення про своє ринкове позиціонування, ризикують втратити цільову аудиторію або не виділитися серед конкурентів [3]. Формування позитивного іміджу, чіткої ціннісної пропозиції, комунікаційної ідентичності та довіри до бренду є основою довготривалих відносин із клієнтами. У цьому контексті зростає роль комунікаційного комплексу, що охоплює рекламу, PR, прямий маркетинг, інтернет-маркетинг і стимулювання збуту [4].

Не менш важливим є питання цінової політики, яка повинна не лише відображати витрати на виробництво, а й відповідати очікуванням споживачів і ринковій кон’юнктурі. Занадто висока ціна може знизити попит, а надто низька - підірвати прибутковість і знецінити бренд. Ефективна цінова стратегія базується на розумінні еластичності попиту, конкурентних переваг продукції та цінової чутливості клієнтів [5].

Організація збуту - ще один ключовий елемент маркетингової діяльності. В умовах ринку підприємства мають створювати ефективні канали розподілу, які забезпечують доступність продукції для споживачів, мінімізують витрати та скорочують час доставки. У сучасних умовах особливої ваги набувають електронна комерція та мультиканальні стратегії, які дозволяють охоплювати ширші аудиторії та підвищувати гнучкість взаємодії з клієнтами [6].

Маркетингове забезпечення також передбачає розробку ефективної товарної політики. Це включає управління асортиментом, розробку нових товарів, удосконалення існуючих продуктів та адаптацію до змін у смаках і запитах споживачів. Успішне управління життєвим циклом продукції дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, уникати стагнації та підтримувати інноваційний потенціал [7].

Усе більшу роль у маркетинговому забезпеченні відіграють цифрові технології. Цифровий маркетинг відкриває нові можливості для таргетингу, персоналізації комунікацій, автоматизації процесів, збору та обробки даних. Аналітика великих даних, CRM-системи, інструменти онлайн-реклами, соціальні мережі та платформи електронної комерції дають змогу підприємствам не лише більш точно сегментувати споживачів, а й оперативно реагувати на зміни в їх поведінці [8].

Формування системи маркетингового забезпечення на підприємстві повинно здійснюватися в тісному зв’язку із загальною стратегією розвитку. Це передбачає інтеграцію маркетингової функції в усі рівні управління, активну участь маркетингових служб у стратегічному плануванні, розробці нових напрямів діяльності, підготовці інвестиційних рішень. Такий міжфункціональний підхід дозволяє узгоджувати інтереси різних підрозділів і спрямовувати їхню діяльність на досягнення загальних цілей [9].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічних викликів та зростаючої конкуренції маркетинг стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним інструментом управління. Ефективне маркетингове забезпечення дає змогу підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, а й розширювати ринкову частку, виходити на нові сегменти, підвищувати лояльність клієнтів і забезпечувати довгостроковий розвиток. Тому підприємства, що прагнуть до сталого успіху, мають розглядати маркетинг як ключовий фактор конкурентоспроможності та адаптивності у динамічному ринковому середовищі.

У підсумку, маркетингове забезпечення функціонування підприємств у ринковому середовищі - це системний, комплексний процес, який охоплює всі сфери ринкової діяльності. Він забезпечує підприємству можливість ефективно орієнтуватися в ринковій ситуації, прогнозувати зміни, адаптуватися до нових умов та створювати довготривалі конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020. 816 с.

2. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 352 с.

3. Бєляєвцева О. О. Маркетинг: підручник. Харків: Факт, 2022. 414 с.

4. Черваньова Л. М. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 271 с.

5. Мазур І. І., Шиян О. М. Маркетингова цінова політика. Київ: Ліра-К, 2020. 198 с.

6. Афанасьєв М. Ю. Електронна комерція: теорія і практика. Київ: Університетська книга, 2021. 320 с.

7. Примак Т. О. Управління товарною політикою. Київ: КНЕУ, 2020. 268 с.

8. Терещенко О. О. Цифровий маркетинг у XXI столітті. Київ: Видавництво Ліра, 2023. 289 с.

9. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 400 с.

Дмитро КРИВУЦА-СЛІПКО
аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор **Іван СВИНОУС**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ.

Фермерство є важливим елементом аграрної системи України, яке забезпечує зайнятість у сільській місцевості, розвиток територіальних громад та продовольчу незалежність держави [1]. У сучасних умовах зростає інтерес до ролі малих і середніх сільгоспвиробників як стабілізуючого чинника в періоди кризи, що робить актуальним аналіз тенденцій їхнього розвитку.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на діяльність фермерських господарств. Близько 30% сільськогосподарських угідь тимчасово втрачено через окупацію або мінування. Значна частина фермерів зазнала руйнувань виробничої інфраструктури - складів, техніки, зрошувальних систем. Війна спричинила дефіцит пального, засобів захисту рослин і насіння, що ускладнило посівні кампанії 2022–2023 років.

Попри виклики, багато фермерських господарств продовжили працювати, забезпечуючи жителів територіальних громад продовольством і тим самим підтримуючи економіку. Значну роль у цьому відіграли волонтерські ініціативи, міжнародна гуманітарна допомога та програми грантової підтримки. Адаптація до умов військового стану включала перехід до менш ресурсоємних культур, скорочення посівних площ, спрощення логістики [2]. У регіонах,

віддалених від лінії фронту, фермери поступово відновлюють виробництво, зосереджуючись на продукції з високою доданою вартістю.

Фермерські господарства відіграють важливу роль у структурі національного агропромислового комплексу. Їх середній розмір становить близько 80 гектарів, при цьому переважає мале фермерство з земельними ділянками до 50 га. Понад 70% фермерів ведуть змішане сільське господарство, поєднуючи рослинництво та тваринництво. Активно розвивається вирощування нішевих культур, зокрема лікарських трав, ягід, спаржі, шафрану, що має високий експортний потенціал. Водночас спостерігається поступове омолодження фермерського середовища - зростає частка фермерів віком до 40 років.

У 2023 році фермерські господарства виробили понад 12% валової аграрної продукції країни, зокрема вони займають провідні позиції у вирощуванні овочів, фруктів, зернових культур, а також у виробництві органічної продукції.

Нині спостерігається поступове збільшення кількості жінок-керівників фермерських господарств, особливо в західних і центральних регіонах, що сприяє гендерній рівності та соціальній стабільності на селі.

Незважаючи на певні проблеми, які викликані військовою агресією все більше фермерів поєднують виробництво сільськогосподарської продукції з туристичними послугами: відкривають еко-садиби, організовують фестивалі врожаю, проводять екскурсії на ферми, що сприяє диверсифікації доходів.

Зростає інтерес до прямого продажу продукції на місцевих ринках, через фермерські лавки, онлайн-магазини та торгові майданчики [3]. Це дозволяє зменшити залежність від великих торговельних мереж.

Багато фермерів добровільно впроваджують практики сталого землеробства, зменшуючи використання пестицидів, впроваджуючи сидерацію, мульчування та сівозміну для збереження ґрунтів і біорізноманіття. Вони дедалі активніше беруть участь у вебінарах, тренінгах і аграрних форумах,

використовують онлайн-курси з агрономії, бухгалтерії, маркетингу, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку.

В той же час значна кількість фермерських господарств в процесі своєї виробничо-господарської діяльності зустрічаються з наступними проблемами:

- кадровий дефіцит і старіння фермерського середовища. Незважаючи на певне омолодження, значна частина керівників господарств - особи передпенсійного віку, що створює ризики для сталого розвитку галузі;
- недостатній рівень фахової освіти. Багато фермерів не мають фахової агрономічної чи економічної підготовки, що ускладнює ефективне ведення господарства;
- наявність регуляторних бар'єрів. Складна система податкового адміністрування, сертифікації продукції та звітності створює додаткове навантаження на малі господарства;
- обмежений доступ до сучасної техніки. Через високу її вартість та нестачу сервісних центрів фермери часто змушені використовувати застаріле обладнання, що знижує продуктивність;
- низький рівень інтернет-покриття у сільських районах, що обмежує можливості для цифровізації господарств, доступу до освітніх ресурсів та онлайн-продажів;
- психологічні та соціальні наслідки війни. У багатьох громадах спостерігаються травматичні явища, що позначаються на здатності до підприємництва та громадської активності.

З метою забезпечення економічної стійкості фермерських господарств необхідно здійснити наступні заходи:

- активізувати їх участі у європейських аграрних програмах і адаптація до стандартів ЄС, зокрема у сфері безпечності харчових продуктів, поводження з пестицидами та захисту довкілля;
- впровадження цифрових технологій: розвиток точного землеробства, агродронів, дистанційного моніторингу врожайності та кліматичних ризиків;

- поглиблення кооперації між фермерами для спільного використання техніки, зберігання, переробки продукції та виходу на нові ринки;
- розвиток експортного потенціалу малих виробників, зокрема через участь у міжнародних виставках, сертифікацію продукції та логістичну підтримку;
- формування стабільного внутрішнього ринку збуту фермерської продукції через державні закупівлі, програми «шкільного молока», місцевих ярмарків і громадських ініціатив.

Фермерські господарства в Україні демонструють стійкий розвиток, адаптуючись до складних економічних і безпекових умов. Основними драйверами є технологічне оновлення, кооперація, органічне виробництво та підтримка з боку держави й міжнародних донорів. У повоєнний період фермерство відіграватиме ключову роль у відновленні сільських територій, забезпеченні зайнятості та харчової безпеки. Для сталого зростання потрібна комплексна політика підтримки фермерства як основи аграрного середнього класу.

Список використаних джерел.

1. Свиноус І. В. О. Ю. Гаврик, В. А. Биба Теоретико-методичні засади створення та функціонування фермерських господарств. *Інноваційна економіка.* 2020. №1-2. С. 65-72.

2. Польова О. Л., Гаврилюк В. О. Відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств на засадах впровадження інновацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. №2(1). С. 113-120.

3. Мастило А. Ф. Значення фермерських господарств у формуванні продовольчої безпеки України. *Економіка: регіональний розвиток та інновації.* 2024. №3. С. 81-87

Володимир КРОХМАЛЬНИЙ,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В Україні реалізується реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади, яка передбачає передачу більших повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад. Важливою складовою та запорукою реалізації цієї реформи є формування спроможних громад, яке відбувається шляхом об'єднання територіальних громад. Відповідно кожна громада розробляє свою Стратегію розвитку.

Стратегія розвитку територіальної громади (далі – Стратегія) – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади, та який розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» [1].

Саме людина стає центром і пріоритетом розвитку. Розвиток економічного та інноваційного потенціалу, сільських територій, людського капіталу та збереження довкілля є лише інструментами досягнення мети.

Стратегічне планування розвитку Хмельницької області – це системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в регіоні, а також створення спільного бачення майбутнього розвитку, творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей та завдань стратегій, здійснення яких вирішить ці проблеми. Стратегічне планування є також потужним інструментом об‘єднання бізнесу, науки і місцевої виконавчої влади для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов’язаних із рівнем життя всіх громадян. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки (далі – Стратегія) є головним плановим документом розвитку Хмельниччини на довгострокову перспективу [4].

Стратегію було розроблено на підставі Закону України «Про засади державної регіональної політики» з урахуванням Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, прийнятих Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722, відповідно до Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (затверджено постановою КМУ від 11.11.2015 № 932 зі змінами). Також враховано досвід реалізації Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки (затверджено рішенням обласної ради від 18 травня 2011 року № 24-4/2011) [4].

Необхідність підготовки нового стратегічного документа викликана наближенням до завершення терміну реалізації Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, а також доцільністю орієнтування на європейські підходи, що передбачають визначення регіональних пріоритетів смарт-спеціалізації (розумної спеціалізації) у процесі стратегування.

Окрім підготовки самого документа, стала важливим інструментом налагодження партнерства між обласною державною адміністрацією, обласною

радою, районними державними адміністраціями, міськими та районними радами, об’єднаними територіальними громадами, вищими навчальними закладами, а також широким колом організацій громадянського суспільства, для того, щоб стратегічний документ став надбанням усіх зацікавлених сторін та забезпечив суспільну підтримку плану реалізації Стратегії.

Мета Стратегії – перетворити Хмельниччину на регіон сталого економічного зростання на основі інноваційної промисловості, високотехнологічного аграрного виробництва; із розвинуто транспортно-логістичним комплексом; як інвестиційно привабливою, комфортний та безпечний для проживання край зі сталим довкіллям.

Стратегія побудована таким чином, що протягом її реалізації вона впливатиме на розробку програм економічного і соціального розвитку області, поточне формування проєктів регіонального розвитку, а також заходів, які будуть упроваджуватися в області. Її ухвалення має стати основою для створення комплексної бази стратегічного планування в області, а саме уточнення обласних комплексних та цільових програм, їх гармонізації із перспективами розвитку, означеними Стратегією.

У Стратегії аналізуються фактори, що впливають на подальший розвиток суспільства та диктують зміни. Стратегія визначає цілі розвитку області, шляхи їх досягнення. Регіон і люди, які в ньому живуть та працюють, забезпечують можливість виконання заходів із реалізації стратегічних цілей [3].

Стратегія розглядається як плановий документ найвищого рівня в регіоні, а, отже, її реалізація вимагає зосередження фінансових, фізичних та людських ресурсів на досягненні заявлених у Стратегії цілей. Очікується, що всі зусилля адміністративних органів, громадянського суспільства, наукових кіл і громадян буде націлено на успішну реалізацію пріоритетів та заходів, передбачених Стратегією .

Важливе місце серед напрямів регіонального розвитку відведене територіальному аспекту заходів, що спрямовані на зміцнення центрів зростання як потенційних рушіїв розвитку відповідних територій, розбудову

економічної та соціальної доступності слаборозвинутої периферії та усунення загального соціально-економічного дисбалансу. Сприятлива матеріальна та нематеріальна інфраструктура й відповідний потенціал є необхідною передумовою досягнення широкого кола узгоджених цілей регіонального розвитку [2].

Територіальні громади Хмельниччини, зокрема Кам'янець-Подільська, мають різні стартові умови: нерівномірний розвиток впливає на здатність органів місцевого самоврядування якісно реалізовувати повноваження і надавати публічні послуги. Удосконалення системи управління регіональним розвитком територій є необхідним чинником для пом'якшення цих нерівностей, усунення суттєвих диспропорцій рівня розвитку окремих територіальних громад регіону та забезпечення сталого розвитку Хмельницької області.

Список використаних джерел

1. Сороко В. В. Функції публічної служби. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6, С. 480 – 483.

2. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС : наказ Національного агентства Україні з питань державної служби від 7 грудня 2017 р. № 248. : URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN039570.html

3. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

4. Державна служба в Україні. Види та правовий статус державних службовців. Адміністративне право: URL:https://pidruchniki.com/12580908/pravo/derzhavna_sluzhba_ukrayini_vidi_pravoviy_status_derzhavnih_sluzhbovtsiv.

Віктор КУДІНОВ
здобувач другого (магістерського) рівня
Михайло МІГУЛІН
здобувач другого (магістерського) рівня
Науковий керівник:
канд. с.-г. наук, доцент **Світлана ЗОЛОТАРЬОВА**
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТУДЕНТІВ І ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ

У контексті трансформації системи вищої освіти України та переходу до європейських стандартів особливої актуальності набуває вивчення особистісного чинника в освітньому процесі. Одним із визначальних елементів сучасної педагогіки є розуміння того, що ефективність навчання не зводиться виключно до змісту навчальної програми чи методів викладання. Значну роль відіграють індивідуально-психологічні характеристики здобувачів освіти, які визначають не лише стиль засвоєння інформації, а й рівень мотивації, здатність до саморегуляції, а також емоційний стан під час навчальної діяльності.

Психологічні особливості студентів формуються під впливом низки біологічних, соціальних і культурних чинників. У процесі навчання вони проявляються через індивідуальні відмінності у сприйнятті, пам'яті, мисленні, темпераменті, характері, рівні тривожності, здатності до самостійної роботи, що безпосередньо впливає на продуктивність та якість освітнього процесу [1-6]. Не менш важливим є й емоційно-вольовий компонент особистості, який визначає рівень стресостійкості, соціальної адаптації та внутрішньої мотивації. Психологічні особливості студентів – це індивідуальні властивості психіки, які визначають тип реагування особистості на навчальні ситуації, особливості сприйняття, пам'яті, мислення, мотивації, емоційної сфери тощо. Дослідження

показують, що існує тісний зв’язок між типом темпераменту, рівнем тривожності, самооцінкою, стилем мислення студента й ефективністю засвоєння навчального матеріалу.

Темперамент відіграє суттєву роль у визначенні стратегії поведінки студента. Наприклад, холерики часто демонструють високу активність і ініціативність, але можуть мати труднощі з концентрацією уваги на тривалий період; сангвініки легко адаптуються до змін, швидко засвоюють новий матеріал; меланхоліки потребують спокійного темпу навчання, але можуть виявляти високий рівень аналітичного мислення; флегматики вирізняються послідовністю й здатністю до систематичної праці. Таким чином, адаптація методик викладання до типу темпераменту сприяє підвищенню ефективності навчання. Важливим чинником є також мотивація до навчання, що залежить як від зовнішніх обставин (оцінювання, підтримка з боку викладачів, перспективи працевлаштування), так і від внутрішніх (потреба в самореалізації, інтерес до дисципліни, самооцінка). Низька навчальна мотивація часто супроводжується байдужістю до результатів, зниженням концентрації уваги, тривожністю, уникненням навчального навантаження. Водночас, високий рівень мотивації зумовлює активність, наполегливість і здатність до саморегуляції в навчальній діяльності. Особливу увагу варто приділяти емоційній сфері студентів. Перевантаження, стреси, адаптаційні труднощі в новому середовищі, особливо на першому курсі, можуть спричинити нестабільність емоційного стану, що безпосередньо впливає на якість навчання. Формування сприятливого емоційного клімату в академічному середовищі є необхідною умовою для забезпечення психологічного комфорту та ефективної пізнавальної діяльності.

Ще одним важливим аспектом є когнітивний стиль мислення. Наприклад, аналітичний стиль передбачає схильність до логічного, поетапного оброблення інформації, що сприяє глибокому засвоєнню матеріалу в технічних і математичних дисциплінах. Інтуїтивний стиль, навпаки, більш притаманний гуманітарним наукам і ґрунтується на цілісному сприйнятті явищ, метафоричному мисленні та творчому підході до вирішення проблем.

Таким чином, взаємозв’язок психологічних особливостей студентів і ефективності навчання є складним, але водночас надзвичайно важливим аспектом сучасної педагогіки. Урахування індивідуальних психологічних характеристик у процесі навчання дозволяє викладачам підвищити ефективність взаємодії зі студентами, сприяти розвитку їхньої особистості та забезпечити успішну професійну підготовку.

Список використаних джерел:

1. Шайхлісламов, З., Пономарьова, М., Фоменко, В. (2024). Філософія людського спілкування та науково-психологічні підходи до визначення адаптації. *Наукові інновації та передові технології*, *5*, 33.

2. Менеджмент професійної освіти: методичні вказівки до вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання (спеціальність 015 Професійна освіта (аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології) упоряд. М.С. Пономарьова, І.А. Крамаренко, І.С. Должикова. Харків: ДБТУ, 2023. 42 с.

3. Бойко, А. М. (2019). Психологічні чинники впливу на успішність студентів у вищій школі. *Психологія і особистість*. № 1(15). С. 45–51.

4. Ковальчук, Г. І. (2021). Індивідуальні психологічні особливості студентів як фактор ефективності навчання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. Вип. 3. С. 112–118.

5. Степанова, О. В. (2020). Емоційний інтелект як чинник академічної успішності студентів . *Проблеми сучасної психології*. № 49. С. 158–170. DOI: https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-49.158-170

6. Карпенко, О. В. (2018). Роль мотивації у формуванні ефективного навчального процесу студентів. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. № 3(70). С. 89–94.

Юрій КУРИЛО,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Необхідно відзначити, що до сьогоднішнього часу багато аспектів ситуаційного менеджменту не розроблені, немає випробуваних методів і прикладів ситуаційного управління, відсутня класифікація ситуацій, а більшість робіт авторів зводяться до емпірики, тобто практичного розбору заздалегідь складених виробничих ситуацій чи. Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як потрібно управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виділяються чотири обов´язкових кроки, які мають бути здійснені менеджером для того, щоб домогтися управління в кожній конкретній ситуації. По-перше, управління повинно передбачати здійснення аналізу того, які вимоги до організації висуває ситуація і що для неї характерне; по-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації; по-третє, управління повинно створювати потенціал організації необхідну гнучкість, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації; по-четверте, управління має здійснити відповідні зміни, які дозволяють адаптуватися до ситуації.

Базовими елементами концепції ситуаційного менеджменту є наступні компоненти, що підлягають вивченню, обліку і застосуванню:

1. Основні ситуаційні фактори: стан зовнішнього середовища; стан внутрішнього середовища в організації (якісно-кількісний склад персоналу,

взаємини, клімат у колективі, стилі управління, культура, якість функцій управління та їхньої реалізації, ресурси та їх узгодженість тощо).

2. Ситуаційний підхід до розробки управлінського рішення, орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва. При цьому імовірність появи стандартних однакових ситуацій (через практично незліченну безліч варіантів поєднання ситуаційних факторів) вкрай мала. Ситуації, при яких фактичний хід виробництва значно відрізняється від запланованого (перевищує визначені межі, встановлені плани) на даний момент часу.

3. Існуюча в організації технологія прийняття і реалізації рішень. Можливість створення ситуаційної підсистеми управління.

4. Роль особистості, індивідуальності стилю керівництва, людський фактор.

5. Аналіз ситуацій — вивчення параметрів керованого об´єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин (умов, ситуацій) його функціонування при розробці і реалізації рішення [1].

Оскільки ситуація може мінятися, керівництво має вирішувати, як необхідно відповідно змінити організаційну структуру, щоб зберегти ефективність роботи підприємства. Ситуаційний підхід намагається пов´язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які зміни ситуації важливі і як вони впливають на ефективність організації.

Методологію ситуаційного підходу фахівці пояснюють як чотирьох етапний процес:

1) керівник має бути знайомий із засобами професійного управління, що довели свою ефективність. Мається на увазі розуміння процесу керування, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю і якісних методів прийняття рішення;

2) кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони чи порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен уміти передбачати імовірні наслідки, як позитивні, так і негативні, від застосування даної методики чи концепції. Наприклад, пропозиція збільшити зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу, імовірно, значно підвищує їхню мотивацію на певний час. Проте, якщо порівняти приріст витрат з отриманими вигодами, стане очевидно, що такий шлях може призвести до руйнування організації;

3) керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який імовірний ефект може викликати зміну однієї чи декількох змінних;

4) керівник повинен уміти узгоджувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і містили найменше недоліків з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

На основі узагальнених матеріалів, на нашу думку, є сенс виокремити основні альтернативні концепції ситуаційного менеджменту.

По-перше, ситуаційний менеджмент розглядають як ситуаційне управління, тобто управління, у якому поставлені певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

Ситуаційне управління має специфічні особливості, відмінні від функціонального. Концептуальну модель ситуаційного менеджменту подано на рис. 1 [2, с.75-76]. У ній особливе місце посідають питання вивчення проблемних ситуацій та їх розв’язання. Загальний порядок дій цілком узгоджується із загальною теорією прийняття рішень, але носить більш стрімкий характер, стиснутий у часі, тому ціна прийнятих управлінських рішень різко зростає. Крім того, у ситуаційному менеджменті надзвичайно розвинутий блок прогнозування, без якого неможливе застосування даного виду управління. Періодичність і ступінь деталізації завдань, що розв’язуються

за ситуаційною схемою різна. Все залежить від виду виробництва, ступеня його ризику, ієрархії, частоти виникнення проблемних ситуацій.

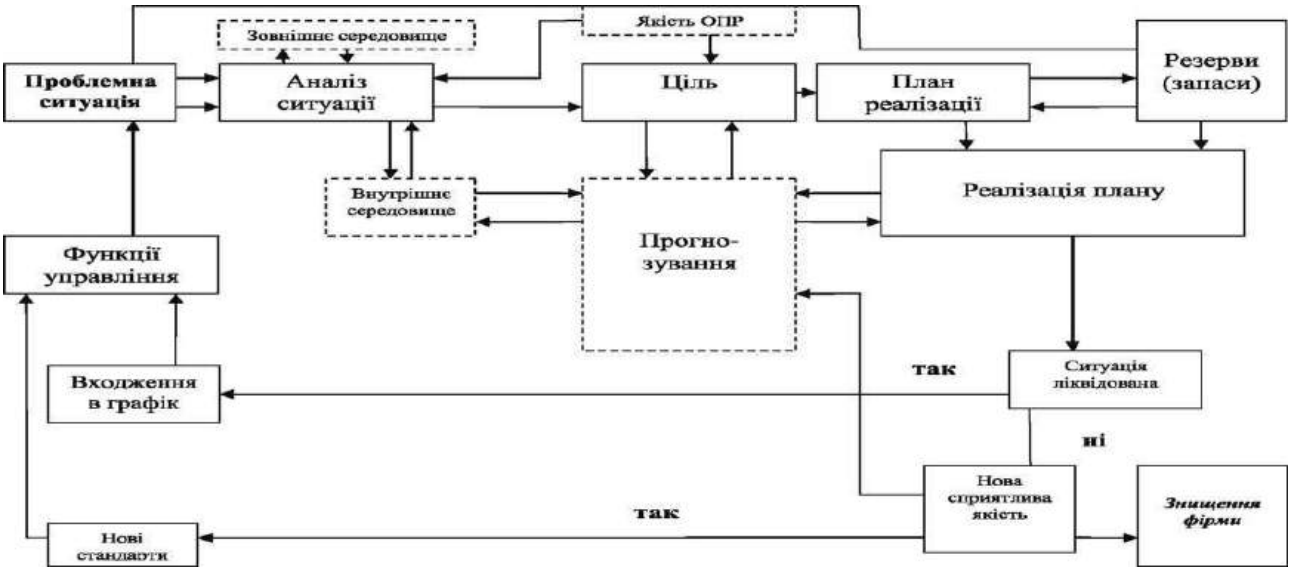

Рис. 1. Концептуальну модель ситуаційного менеджменту [2, с.76]

По-друге, ситуаційний менеджмент розглядають як адаптивний менеджмент - альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин.

По третє, ситуаційний менеджмент розглядають як антикризове управління.

Таким чином, концепція ситуаційного менеджменту — це спроба розглянути еволюцію соціально — економічної системи в усьому комплексі проблем, пов’язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

Список використаних джерел

1. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 285 с.

2. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. Вид.2-е виправлене та доповнене. К. : ЦУЛ, 2005. 372 с.

3. Курило Ю. Удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт.* 2024. Випуск 15. С. 80-88 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285/4320

Даніл КУЧЕР
здобувач вищої освіти 1 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 163 «Біомедична інженерія»,
Ірина МУШЕНИК
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
фізико-математичних та безпекових дисциплін
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

КОГНІТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Інформаційні технології нового покоління суттєво трансформують підходи до прийняття рішень як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Одним із найбільш перспективних напрямів цього процесу є розвиток когнітивних інформаційних систем, здатних не лише аналізувати великі масиви даних, а й самонавчатися, адаптуватися до нових умов та формувати прогностичні висновки. Вже сьогодні подібні системи активно впроваджуються в різних сферах — від охорони здоров'я до державного управління — демонструючи свою ефективність у складних управлінських процесах.

Когнітивні інформаційні системи (КІС) являють собою інноваційні рішення, що базуються на технологіях штучного інтелекту та призначені для аналізу великих обсягів даних, самонавчання та підтримки процесів прийняття складних управлінських рішень. Відмінною рисою таких систем є здатність не просто виконувати задані алгоритми, як це властиво традиційним інформаційним системам, а й змінювати свою поведінку відповідно до нових умов і отриманого досвіду. Це дозволяє КІС бути більш гнучкими та ефективними в умовах постійно змінюваного інформаційного середовища. Крім того, когнітивні системи здатні до самостійного вдосконалення, що забезпечує їхню актуальність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Основні компоненти когнітивних інформаційних систем

- ✓ Машинне навчання. Дозволяє системам аналізувати дані та робити прогнози на основі попереднього досвіду.
- ✓ Обробка природної мови (NLP). Сприяє тому, що системи можуть розуміти та інтерпретувати людську мову.
- ✓ Аналіз великих даних (Big Data). Когнітивні системи можуть ефективно обробляти великі обсяги даних, виділяючи важливі закономірності.
- ✓ Штучний інтелект. Використовується для автоматизації процесів, які раніше вимагали людської участі.

Машинне навчання надає когнітивним системам здатність аналізувати інформацію та здійснювати прогнозування на основі накопиченого досвіду та виявлених взаємозв'язків у даних. Технології обробки природної мови (NLP) дозволяють цим системам розуміти, тлумачити й відповідати на усну чи письмову мову користувачів, що значно покращує інтерактивність і зручність комунікації між людиною і машиною. Завдяки інструментам обробки великих даних (Big Data) когнітивні платформи здатні швидко обробляти великі обсяги інформації, виділяючи з них важливі тренди та закономірності. Штучний інтелект, у свою чергу, забезпечує автоматизацію як стандартних, так і складних інтелектуальних задач, які раніше вимагали людської участі, що сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень та оперативності реагування на динамічні зміни зовнішніх умов [4].

Когнітивні інформаційні системи суттєво трансформують підхід до прийняття управлінських рішень, роблячи його більш точним і аналітично виваженим. Завдяки здатності обробляти великі обсяги як структурованих, так і неструктурованих даних у режимі реального часу, ці системи надають керівникам оперативну та достовірну інформацію, що знижує рівень невизначеності під час вибору оптимальних рішень. Крім того, КІС допомагають виявляти приховані взаємозв'язки й тенденції, які залишаються непомітними при використанні традиційних інструментів аналізу. Вони дозволяють створювати прогнозні моделі, оцінювати можливі ризики та наслідки різних управлінських сценаріїв. У результаті процес управління стає

більш гнучким, прозорим і здатним ефективно реагувати на зміни зовнішніх умов, що є особливо актуальним в епоху цифрових трансформацій і високої динаміки ринку [2].

Окрім цього, когнітивні системи сприяють підвищенню швидкості ухвалення рішень, оскільки здатні оперативно обробляти та інтерпретувати великий обсяг інформації без залучення значного людського ресурсу. Вони можуть функціонувати як інтелектуальні помічники для керівників, автоматично генеруючи рекомендації на основі аналізу поточних даних і попереднього досвіду. Це особливо важливо в умовах багатофакторного середовища, де кількість змінних і сценаріїв розвитку подій перевищує можливості традиційних систем управління. Застосування КІС у бізнесі, державному секторі чи охороні здоров'я не лише покращує якість управлінських рішень, а й мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором, знижує витрати часу на аналіз та підвищує загальну ефективність організації. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню стабільної, адаптивної та конкурентоспроможної моделі управління.

Попри здатність когнітивних інформаційних систем генерувати високоточні прогнози та обґрунтовані управлінські рекомендації, довіра до таких технологій залишається серйозним викликом. Користувачі нерідко ставлять під сумнів надійність рішень, сформованих алгоритмами, особливо у випадках, коли йдеться про високоризикові або морально значущі ситуації, наприклад, у медицині, фінансах чи національній безпеці. Основними чинниками скептицизму виступають обмежена прозорість процесів прийняття рішень у таких системах, складність інтерпретації результатів, а також недостатнє розуміння принципів функціонування штучного інтелекту пересічними користувачами [1].

Страх втрати контролю над рішеннями, прийнятими машиною, підсилюється потенційною відповідальністю за наслідки, що виникають у разі помилок. Саме тому зростає актуальність розробки етичних стандартів, механізмів пояснюваного ШІ (explainable AI), а також зміцнення взаємодії між

людиною та системою у форматі "людина в контурі прийняття рішення" (human-in-the-loop). У майбутньому подолання бар’єру довіри вимагатиме не лише технологічного вдосконалення когнітивних систем, а й проведення інформаційно-просвітницької роботи, орієнтованої на підвищення цифрової культури та усвідомленого використання інтелектуальних технологій у сфері управління [3].

Прогнозується, що когнітивні інформаційні системи й надалі активно розвиватимуться, набуваючи ще більшої гнучкості, інтелектуальної автономності та здатності до самовдосконалення. Удосконалення алгоритмів машинного навчання сприятиме поглибленню аналітичних можливостей таких систем, що дозволить не лише підвищити точність прогнозів, а й забезпечити більш комплексне опрацювання даних у багатовимірному контексті. Завдяки цьому когнітивні платформи зможуть ефективніше працювати в умовах невизначеності, здійснювати міждисциплінарний аналіз, враховувати поведінкові та соціальні фактори, а також адаптувати свої моделі в режимі реального часу.

Список використаних джерел

1. Лупаненко О. Методи дослідження когнітивних викривлень та їх вплив на процес прийняття рішень у продажах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 76. С. 379–386.

2. Мушеник І. М., Збаравська Л. Ю. Сучасні інформаційні технології для моделювання та виявлення релевантної інформації у великих базах даних. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2. С. 1307–1312.

3. Панкратов В.А. Когнітивне моделювання інтелектуальних систем аналізу фінансового стану суб’єкта. *System Research and Information Technologies*. 2023.№ 1(21). С. 83–90.

4. Сікора Л. С., Лиса Н. К., Ткачук Р. Л. Когнітивні та інформаційні технології підтримки прийняття рішень для оперативного управління при нечіткості ситуаційних даних. *Комп’ютерні технології друку*. 2021. № 2(46). С. 15–22.

Анатолій КУЧЕР доктор економічних наук, старший дослідник
Національний університет «Львівська політехніка»
ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О.Н. Соколовського»
Леся КУЧЕР доктор економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»

ОЦІНКА МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯМ

Збройна агресія російської федерації проти Україна зумовила введення в обіг нових понять, зокрема «мілітарний вплив на довкілля», і розширення функцій та компетенцій суб'єктів управління природокористуванням у частині здійснення оцінювання вказаного впливу передусім для визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок зазначеної агресії, а також розроблення стратегій, концепцій, програм і проєктів післявоєнного відновлення природних ресурсів. Тривала екоцидна російсько-українська війна невпинно збільшує мілітурну деградацію довкілля та підвищує значущість цієї проблеми.

Фактично з перших днів повномасштабного російського вторгнення нами розпочато дослідження щодо економічного оцінювання екологічних наслідків війни для території України [1]. Спираючись на раніше започаткований напрям щодо економіки мілітарної деградації ґрунтів і земель та їхнього післявоєнного відновлення [2–5], у подальшому нами його розширено й розвинуто новий більш комплексний напрям досліджень – економіка мілітарної деградації та післявоєнного відновлення довкілля. Отже, парадигма економіки мілітарної деградації та післявоєнного відновлення довкілля, розроблена нами з урахуванням попередніх наших досліджень [1–8], включає такі складники: трактування терміна, концепція, місія, мета, основні завдання, об'єкт, предмет, спрямованість.

Трактування термінів. Економіка мілітарної деградації та післявоєнного відновлення довкілля – розділ (напрям) економіки природокористування, що на теоретичному, методологічному й емпіричному рівнях вивчає питання

економічного оцінювання шкоди та збитків, завданих збройною агресією та бойовими діями довкіллю; економічної оцінки деградованих природних ресурсів; еколого-економічного обґрунтування напрямів і заходів післявоєнного відновлення довкілля та практик сталого управління деградованими природними ресурсами. У цьому науковому напрямі об'єднано два взаємопов'язані складники: економічна оцінка наслідків деградації довкілля та економічна оцінка практик сталого післявоєнного відновлення довкілля.

Концепція. Базисом парадигми економіки мілітарної деградації та післявоєнного відновлення довкілля є концепція оцінки впливу на довкілля, концепція екосистемних послуг, глобальна ініціатива щодо економіки деградації земель, концепція нейтрального рівня деградації земель і концепція сталого управління природокористуванням.

Місія – наукове забезпечення оцінювання еколого-економічних наслідків мілітарної деградації довкілля, еколого-економічного обґрунтування сталого післявоєнного відновлення природних ресурсів і сталого управління природокористуванням.

Мета – теоретико-методологічне обґрунтування концептуальної основи для комплексного оцінювання наслідків мілітарної деградації довкілля та побудови системи сталого управління природокористуванням.

Основні завдання: 1) розроблення методології комплексного економічного оцінювання шкоди та збитків, завданих збройною агресією та бойовими діями довкіллю; 2) розроблення методології та методик економічної оцінки деградованих унаслідок війни природних ресурсів; 3) оцінювання еколого-економічних наслідків мілітарної деградації довкілля; 4) розроблення методології оцінювання еколого-економічної ефективності поточних витрат та інвестицій у заходи та проєкти післявоєнного відновлення довкілля; 5) розроблення системи сталого управління природокористуванням й економічних механізмів реалізації цієї системи; 6) еколого-економічне обґрунтування пріоритетних напрямів і заходів післявоєнного відновлення довкілля та практик сталого управління деградованими природними ресурсами;

7) розроблення пропозицій для ухвалення ефективних управлінських рішень і формування та реалізації державної екологічної політики в частині забезпечення екологічної безпеки та сталого управління деградованими внаслідок війни природними ресурсами й іншими компонентами довкілля.

Об’єкт – частина еколого-економічної системи, представлена еколого-економічними відносинами, що виникають унаслідок мілітарної деградації довкілля і в процесі післявоєнного відновлення компонентів цього довкілля.

Предмет – виявлення можливостей та обґрунтування напрямів оптимізації еколого-економічних відносин з урахуванням специфічного прояву економічних законів і закономірностей, що виникають унаслідок мілітарної деградації довкілля і в процесі післявоєнного відновлення його компонентів, для досягнення екологічної безпеки та сталого управління деградованими внаслідок війни компонентами довкілля.

Спрямованість. Процесу пізнання об’єкта дослідження притаманні всі його етапи: від документування, збирання й обробки даних щодо мілітарної деградації довкілля до створення теоретичних концептів і використання їхніх можливостей для обґрунтування перспектив розвитку, розроблення сценаріїв і системи заходів щодо сталого післявоєнного відновлення та сталого управління деградованими внаслідок війни компонентами довкілля. Для досліджень щодо економіки мілітарної деградації та післявоєнного відновлення довкілля притаманна міждисциплінарність і трансдисциплінарність.

Подяка. Матеріал підготовлено в рамках НДР «Економіка деградації земель унаслідок війни та їх повоєнного відновлення: інноваційні практики сталого управління аграрним природокористуванням», № д. р. 0124U000518.

Список використаних джерел

1. Кучер А. В., Кучер Л. Ю. Економічна оцінка екологічних наслідків війни для території України. *Наукова молодь – потенціал відновлення України*: зб. матер. всеукр. наук. семінару (м. Івано-Франківськ, 25 травня 2022 р.). Київ:ДУ «ІГНС НАН України», 2022. С. 41–43.https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28770.30405

2. Kucher A., Kucher L. Impact of war on soils: a bibliometric landscape.

Proceedings of 17th International Scientific Conference "Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment" (c. Kyiv, 7–10 November 2023). Kyiv: EAGE, 2023. https://doi.org/10.3997/2214-4609.2023520212

3. Кучер А. В. Економіка мілітарної деградації ґрунтів: виклики та перспективи на шляху до сталого землекористування. *Формування сталого землекористування: проблеми та перспективи*: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16–17 листопада 2023 р.). Київ: Інститут землекористування НААН, 2023. С. 31–34.

4. Кучер А. В., Кучер Л. Ю. Економіка мілітарної деградації та післявоєнного відновлення земель: виклики та перспективи. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи:* матер. II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–15 березня 2024 р.). Харків: ДБТУ, 2024. С. 533–535. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33362.36802

5. Kucher A., Kucher L. War loss and damage to soil resources: towards sustainable land management. *International Journal of Environmental Studies.* 2024. Vol. 81. Is. 1. Pp. 18–29. https://doi.org/10.1080/00207233.2023.2296769

6. Кучер А. В., Кучер Л. Ю., Хелдак М. Формування сучасної парадигми економіки сільського господарства на основі праць професора В. Й. Шияна. *Економічні читання*: матер. міжнар. наук.-практ. конф., присв. 85-річному ювілею професора В. Й. Шияна (м. Харків, 19 лютого 2021 р.). Харків: ХНАУ, 2021. С. 16–20. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26768.33281

7. Kucher A., Honcharova A., Kucher L., Bieloborodova M., Bondarenko L. Impact of war on the natural preserve fund: challenges for the development of ecological tourism and environmental protection. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. XIV. No. 5(69). Pp. 2414–2425. https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5(69).23

8. Shvedun V., Kucher A., Dziundziuk V., Leonenko N., Treskov A., Seidova-Bohoslovska E. Prioritisation by ABC in facing wartime pollution. *International Journal of Environmental Studies.* 2024. Vol. 81. Is. 1. Pp. 30–41. https://doi.org/10.1080/00207233.2024.2313335

Володимир ЛАВРО
Здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник:
Лариса ЧОРНОБАЙ
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

На сьогодні в Україні актуальним є питання розробки дієвого механізму управління інвестиційною безпекою в умовах сталого розвитку, оскільки завдяки механізму створюється ефективне інституційне, організаційне та інформаційне поле для інвесторів. За допомогою методів, важелів та інструментів, які становлять основу механізму управління, здійснюється регулювання не лише інвестиційної, але й економічної, екологічної та інших видів діяльності. Питання інвестиційної безпеки в умовах сталого розвитку стають особливо актуальними, оскільки процеси, які відбуваються в Україні, безпосередньо впливають на економічний розвиток держави, формуючи її сприятливий інвестиційний імідж [2].

Під управлінням інвестиційною діяльністю слід розуміти сукупність засобів, методів, суб'єктів та об'єктів управління, спрямованих на створення ефективного інвестиційного поля, підкріпленого нормативними та законодавчими актами, які забезпечують підтримку та врегульовують діяльність як внутрішнього, так і зовнішнього інвесторів, для досягнення стійкого економічного розвитку країни, яке, у свою чергу, захищене від негативних ендогенних або екзогенних чинників [1].

На сьогодні існують певні загрози інвестиційній безпеці в умовах сталого розвитку, основні з яких:

- політична нестабільність;
- недосконалість податкового та митного законодавства;
- нестабільність національної валюти;
- нестабільність законодавства (відсутність нормативно-правового регулювання питань інвестиційної безпеки);
- монополізм;
- неготовність контрагентів повністю виконувати договірні зобов'язання;
- відсутність інвестиційної стратегії;
- відсутність належного захисту інвестора;
- орієнтація в основному на іноземних інвесторів;
- високі інвестиційні ризики [3].

Державний механізм забезпечення інвестиційної безпеки в умовах сталого розвитку здатний ефективно функціонувати лише за виконання таких вимог:

- комплексність, необхідність обліку всіх напрямів і форм вияву механізму інвестиційної безпеки;
- системність, врахування як внутрішніх взаємозв'язків і взаємозалежності, так і зовнішніх чинників, що, з одного боку, накладають певні обмеження на функціонування механізму інвестиційної безпеки, а з іншого - відкривають додаткові можливості для його більш ефективної побудови;
- варіантність (альтернативність), виявлення й обґрунтування декількох варіантів вирішення суперечностей, розрахунку траєкторій соціально-економічного розвитку в межах функціонування єдиного механізму забезпечення інвестиційного складника економічної безпеки. Похідною є вимога адаптивності державного механізму забезпечення інвестиційної безпеки, його здатність адекватно змінюватися залежно від особливостей розвитку економічної системи, її окремих компонентів;

- безумовний пріоритет вирішення завдань і здійснення заходів, спрямованих на збереження здоров’я і життя людини, підтримку нормальних умов її існування;
- прийнятний ризик, реалізація доступних заходів, спрямованих на захист людини в ринковому середовищі й недопущення подолання граничних ситуацій;
- сумірність технічного й соціального складників механізму інвестиційної безпеки та її безумовний пріоритет [4].

При виконанні державою вищенаведених умов можливим стає забезпечення інвестиційної безпеки та подолання ключових загроз безпеці в умовах сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Бурик З. М. Трактування сутності понять: сталий розвиток, державне управління, державне регулювання, державне регулювання сталого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2017. Вип. 21. С. 10 - 19.

2. Ліпич Л., Савчук Л. Індикатори інвестиційної безпеки держави. *Економічний форум.* 2019. № 1(3). С. 26 - 30.

3. Мещеряков А. А., Новікова Л. Ф. Інвестиційна безпека держави. *Вісн. Академії митної служби України.* 2013. № 2. С. 23 - 29.

4. Сокіл О. Концептуальні основи сталого розвитку в економічних та облікових теоріях. *Ефективна економіка.* 2016. № 10.

5. Юркевич О. М. Оцінка рівня інвестиційної безпеки в Україні. *Міжнародна економічна політика.* 2012. Ч. 2. С. 402 - 407.

Оксана ЛАВРУК,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Формування організаційної культури є однією з основоположних умов ефективного функціонування сучасної компанії. Як багатовимірне явище, організаційна культура пронизує всі аспекти діяльності підприємства, охоплюючи внутрішні процеси, міжособистісні стосунки та взаємодію з зовнішнім середовищем. Вона базується на сукупності спільних цінностей, уявлень, норм поведінки, традицій і звичаїв, що формують характер ділових стосунків, впливають на рівень мотивації персоналу, сприйняття змін, динаміку конфліктів та прояв лідерських якостей. Організаційна культура також виступає чинником, що визначає якість професійної діяльності співробітників.

Втім, процес її формування нерідко супроводжується численними труднощами та викликами [1]. Одним із ключових чинників, що визначає характер та ефективність організаційної культури, є лідерство. Це питання набуває особливої актуальності в умовах стрімких змін на ринку та зростання конкурентного тиску, що змушує компанії постійно шукати шляхи підвищення управлінської ефективності й запровадження інноваційних методів у різних напрямах своєї діяльності.

Лідерство являє собою багатогранний процес впливу й організації колективної взаємодії, спрямованої на досягнення спільних цілей. Успішний лідер здатен об'єднувати команду, надихати її на продуктивну діяльність, виявляти емпатію до індивідуальних потреб працівників, враховувати їхні прагнення та внутрішню мотивацію. Він створює умови для професійного зростання, сприяє вільному обміну ідеями, розвиває лідерський потенціал

підлеглих. Адаптивність до змін, здатність генерувати нові рішення та бачення — усе це робить лідера ключовою фігурою у забезпеченні сталого розвитку та успішності компанії в сучасному динамічному середовищі [2].

Ефективне лідерство потребує комплексного підходу, що поєднує орієнтацію на досягнення спільних цілей із врахуванням різноманітних потреб колективу. Воно ґрунтується на високому рівні відданості команді, стратегічному мисленні та здатності результативно долати виклики. Справжній лідер повинен не лише відповідати на виклики бізнес-середовища, а й бути джерелом натхнення, енергії та мотивації для своєї команди Його вплив сприяє не лише досягненню цілей, а й особистому зростанню команди [3]. Ефективні лідери володіють унікальним поєднанням рис і компетенцій, що дають змогу ефективно вести команду за собою, розвивати її потенціал і надихати на досягнення вищих результатів. Дослідження дозволило виокремити п’ять ключових компонентів, що лежать в основі результативного лідерства:

1. Ясне бачення. Наявність переконливого та зрозумілого бачення майбутнього є фундаментом лідерства. Ефективні керівники формують чітку цільову орієнтацію, яка задає напрям, визначає мету та мотивує членів команди. Таке бачення об’єднує зусилля працівників, забезпечуючи їхню узгодженість із загальною стратегією організації. Лідери, які вміють доступно передавати своє бачення, здатні мобілізувати колектив на досягнення спільних амбітних завдань.

2. Комунікативна компетентність. Уміння ефективно передавати інформацію, надавати конструктивний зворотний зв’язок та активно слухати є критично важливим для налагодження довіри та сприяння командній співпраці. Впливові лідери здатні адаптувати стиль спілкування до різних ситуацій та аудиторій. Вони підтримують відкритий обмін думками, оперативно вирішують конфлікти й забезпечують атмосферу прозорості та взаєморозуміння.

3. Емпатія. Здатність розуміти емоції, погляди й потреби інших є невід’ємною якістю сучасного лідера. Емпатичні керівники більш доступні для своїх колег і здатні налагодити міцні довірливі стосунки. Визнаючи

індивідуальні переживання та мотиви працівників, вони створюють позитивний психологічний клімат. Завдяки емпатії лідери можуть своєчасно виявляти потенційні проблеми та превентивно діяти, сприяючи зростанню залученості та мотивації персоналу.

4. Виважене прийняття рішень. Успішні лідери відзначаються розвиненими аналітичними навичками, що дозволяють їм приймати обґрунтовані рішення з урахуванням можливих наслідків. Вони здатні зважувати варіанти, обирати оптимальні стратегії дій та нести відповідальність за результати свого вибору. Рішучість і готовність до прийняття складних рішень є однією з визначальних рис лідера.

5. Адаптивність до змін. У динамічному середовищі бізнесу гнучкість і відкритість до трансформацій виступають необхідною умовою ефективного керівництва. Адаптивні лідери швидко орієнтуються в умовах невизначеності, демонструють готовність до безперервного навчання та вдосконалення. Вони активно шукають нові підходи, враховують зворотний зв’язок і стимулюють культуру інновацій та стійкості в колективі, подаючи власним прикладом позитивний імпульс до змін. Ефективне керівництво виконує ключову роль у створенні та розвитку організаційної культури. Це не просто елемент, але й визначальний фактор, який впливає на цінності, стандарти та манеру поведінки працівників всередині компанії. Під час аналізу впливу лідерства на організаційну культуру можна виділити кілька важливих аспектів [4]:

– Визначення мети та цінностей. Лідерство встановлює і сприяє поширенню цілей і цінностей, які формують основні принципи організаційної культури. Лідер слугує прикладом для інших, відображаючи та підтримуючи вказані цінності у своїй діяльності.

– Створення та підтримка відкритого спілкування. Ефективний лідер сприяє розвитку відкритого та ефективного спілкування в організації. Це включає не тільки передачу інформації, але й створення платформ для вільного обміну ідеями, думками та відгуками.

– Вплив на організаційний клімат та атмосферу. Лідерство формує

організаційний клімат та атмосферу, які впливають на ставлення працівників до своєї роботи та один до одного. Лідер повинен підтримувати позитивне та сприятливе робоче середовище.

– Розвиток лідерства на всіх рівнях. Лідерство не обмежується лише верхнім рівнем управління. Ефективні лідери, зазвичай, вище організаційне управління, стимулюють розвиток лідерських якостей персоналу на різних рівнях організаційної ієрархії, що сприяє зміцненню культури в організації в цілому.

– Призначення та підтримка «організаційних героїв». Лідерство, як система, визначає та висуває особистості, які відображають особливі цінності та підтримують сталість організаційної культури. Ці «організаційні герої» слугують прикладом для інших.

Отже, лідерство виступає фундаментом організаційної культури, формуючи її ціннісні орієнтири, стиль взаємодії та динаміку розвитку. Ефективні лідери здатні формувати згуртовані та адаптивні колективи, які успішно реагують на виклики середовища та забезпечують сталий успіх організації у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Лаврук О.С. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури підприємства. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю* (1 листопада 2019 р.). Харків : Монограф. 2019. С. 250-253.

2. Панфілов Ю., Грень Л., Каблаш В. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера. *Теорія і практика управління соціальними системами.* Харків: НТУ «ХПІ», 2016. №2. С. 10-19.

3. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. №1 (50). С. 103-107.

4. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності організаційного управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80-83.

Оксана ЛАРУКОВА
здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
канд. екон. наук., доцент **Інна БАЛЛА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах трансформаційних змін, інноваційних процесів, інформатизації та впливу економічних зрушень питання обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю набуває високої актуальності. Вплив комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність підприємства посилює аспекти нагальної необхідності аналізу обставин, що формують середовище функціонування та прогресивного розвитку підприємства. Необхідність прийняття виважених управлінських рішень в обмежених термінах, проведення резервування частини ресурсів підприємства з метою компенсації майбутніх збитків, постійна адаптація до зміни умов ведення бізнесу на світовій арені, відволікання на протидію факторам загрози у зовнішньому та внутрішньому середовищах діяльності підприємства формують негативну тенденцію до інноватики, зрушень, прогресу. Вважаємо за необхідне визначити кілька факторів, які можуть чинити прямий вплив на зростання кредиторської заборгованості підприємства (рис. 1).

Необхідною передумовою успішного зменшення впливу факторів зростання кредиторської заборгованості підприємства є пошук під- ходів у співробітництві із контрагентами. Таким чином, - доцільним є пошук підходів за кожним окремим видом кредиторської заборгованості до кожного із контрагентів

на індивідуальному підґрунті. Додатково необхідним є комплексний аналіз кредиторської заборгованості підприємства за її видами з метою визначення питомої ваги кожного окремого виду відповідної заборгованості в загальній її сумі по підприємству і її роль у веденні бізнесу (табл. 1).

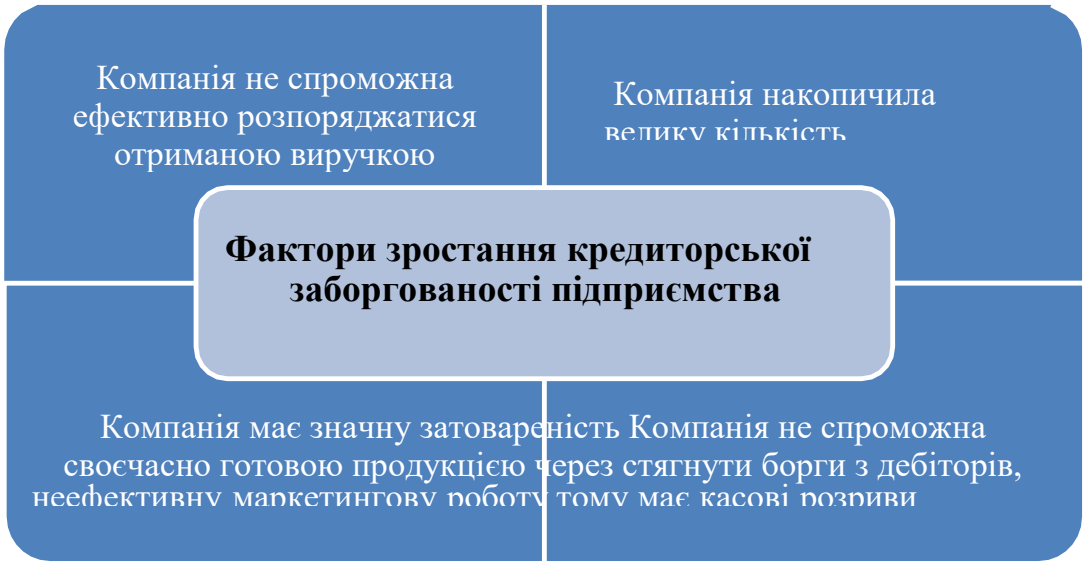

Рис. 1. **Основні фактори зростання кредиторської заборгованості підприємства**

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Одним із найбільш оптимальних рамкових показників здорового стану підприємства є той факт, коли кредиторська заборгованість не перевищує дебіторську. За досягнення даного «тимчасового балансу» дебіторської і кредиторської заборгованості необхідно також досягти й «балансу їхньої вартості»: тобто у цьому разі процентні та інші витрати, пов'язані з обслуговуванням кредиторської заборгованості (як мінімум), не повинні перевищувати доходи, викликані вигодами, що пов'язані із самим фактом відстрочки власної дебіторської заборгованості. Поточна заборгованість складається із заборгованості постачальникам за одержані від них товарно-матеріальні цінності, заборгованості перед бюджетом за податковими платежами, заборгованості з оплати праці і страхування, авансів покупців у рахунок майбутніх відвантажень та ін.

Залежно від умов виникнення заборгованість поділяють на допустиму і невиправдану. Допустимою вважається заборгованість постачальникам за акцептованими платіжними вимогами, непротермінована заборгованість перед бюджетом, із позабюджетних платежів, зі страхування та інших поточних зобов'язань. До невиправданої заборгованості належать усі види протермінованої заборгованості підприємства перед постачальниками, банками, бюджетом, учасниками та іншими контрагентами господарських відносин. Така заборгованість часто є наслідком скрутного фінансового стану, коли відсутні кошти для платежів. Вона може виникати також у зв'язку з несвоєчасним оформленням і поданням розрахунково-платіжних документів, допущеними помилками у розрахунках.

Таблиця 1

Різновиди кредиторської заборгованості в розрізі контрагентів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства

Контрагенти підприємства	**Різновид кредиторської заборгованості**
Постачальники та підрядники	заборгованість за товари, роботи, послуги; заборгованість за довгостроковими та короткостроковими векселями; заборгованість за авансами одержаними; інші довгострокові та поточні зобов'язання
Співробітники підприємства	заборгованість за заробітною платою; заборгованість перед підзвітними особами
Банківські установи	заборгованість за довгостроковими та короткостроковими кредитами
Фонди обов'язкового державного страхування	заборгованість зі страхування
Державна податкова служба, Казначейство	заборгованість перед бюджетом
Засновники	заборгованість перед учасниками

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Підприємства зобов’язані своєчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями. За несвоєчасні розрахунки вони мають сплачувати штрафи і неустойки. Однак практика свідчить, що можливість уникнути майнової відповідальності за невиконання власних договірних зобов’язань дає їм змогу ухилятися від взаєморозрахунків з партнерами. Несвоєчасність платежів викликає фінансові ускладнення у підприємств-кредиторів, негативно впливає на їхню господарську діяльність, а і підсумку й на економіку країни загалом. Для ефективного управління кредиторською заборгованістю необхідне проведення таких заходів: Постійний контроль кредиторської заборгованості, оскільки за вмілого управління кредиторська заборгованість може стати додатковим, а головне – дешевим джерелом залучення позикових коштів. Необхідні: – контроль над правильністю оформлення і складання договорів з контрагентами відповідно до чинного законодавства; – спостереження за термінами оплати договорів; – контроль над своєчасним здійсненням платежів.

Список використаних джерел

1. Коновалова К. Т., Макарова А. С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 34. С. 181–184. URL: http://bses.in.ua/ journals/2018/34_2018/40.pdf

2. Костюнік О. В., Махницька О. В. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управ- ління нею. *Агросвіт.* 2015. № 8. С. 62–63. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2015/14.pdf.

3. Чорненька О. Б. Напрями вдосконалення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості на під- приємствах. Наукові записки *«Економічні науки».* 2016. № 2 (53). С. 259–269. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/ media/2-53/32.pdf

Анастасія ЛЕНЧУК
студентка 1-го курсу магістратури, спеціальності
Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник:
канд. наук з держ. управ., доцент **Людмила ТРЕБИК**
Заклад вищої освіти: Хмельницький університет
управління та права імені Леоніда Юзькова м. Хмельницький

АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій сучасні системи публічного управління зазнають кардинальних змін, що відкриває нові горизонти для впровадження інноваційних рішень. Однією з таких інновацій є використання технологій штучного інтелекту, який має потенціал оптимізувати роботу державних інституцій, зробити процес прийняття рішень більш оперативним та забезпечити високу якість надання державних послуг. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінські процеси дозволяє не лише знизити бюрократичне навантаження, але й сприяти підвищенню прозорості діяльності державних органів, що є надзвичайно важливим в умовах сучасних викликів.

У контексті публічного управління штучний інтелект доцільно розглядати як комплекс технологічних рішень, що дозволяють імітувати когнітивні функції людини (включаючи самонавчання та пошук рішень без заздалегідь заданого алгоритму) та отримувати при виконанні конкретних управлінських завдань результати, зіставні з результатами інтелектуальної діяльності людини. Такі технологічні рішення включають інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, програмне забезпечення, процеси та сервіси обробки даних і прийняття рішень на їх основі.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою проблемних аспектів, серед яких особливе місце

займають питання безпеки даних, етичні стандарти використання алгоритмів та можливі соціальні наслідки. Такі ризики потребують ретельного аналізу, оскільки помилки в алгоритмах або недосконаліть правового регулювання можуть мати серйозні наслідки для публічного управління. Водночас, сучасний етап реформування публічного сектору вимагає пошуку ефективних рішень, які дозволять збалансувати технологічний прогрес із забезпеченням захисту прав громадян. Використання штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні стає все більш поширеним у світі, оскільки уряди прагнуть підвищити ефективність та якість надання державних послуг. Розглянемо детальніше досвід зарубіжних країн, позицію України та можливі ризики впровадження ШІ у цій сфері.

У Сінгапурі впровадження ШІ є частиною стратегії "Розумна нація", спрямованої на інтеграцію технологій у різні сфери життя. Особливістю сінгапурського підходу є баланс між інноваціями та захистом інтересів громадян [6]. Важливу роль відіграють акти "м'якого права", розроблені профільними державними органами, зокрема "Модель управління штучним інтелектом" [9] та "Національна стратегія розвитку штучного інтелекту" [10]. Ці документи забезпечують гнучке регулювання та адаптацію до швидкозмінних технологічних умов [2].

Велика Британія активно інтегрує ШІ у державні процеси. Уряд використовує ШІ для аналізу великих обсягів даних з метою виявлення шахрайства в податковій сфері та оптимізації державних витрат. Це дозволяє підвищити ефективність державного управління та забезпечити прозорість фінансових операцій [3].

Естонія, відома своїми цифровими ініціативами, застосовує ШІ для автоматизації державних послуг. Це дозволяє громадянам швидко отримувати необхідні документи та довідки, що підвищує ефективність взаємодії між державою та суспільством. Естонський досвід демонструє, як цифрові технології можуть спростити бюрократичні процедури та покращити якість державних послуг [4].

Україна також робить кроки у напрямку інтеграції ШІ в публічне управління. У 2020 році Кабінет Міністрів України схвалив "Концепцію

розвитку штучного інтелекту в Україні" [7], яка визначає стратегічні напрями розвитку цієї технології. Серед успішних проєктів із застосуванням ШІ в публічному секторі варто відзначити системи "Дія", "еМалятко", аналітичну платформу "Прозорро" та систему обміну даними "Трембіта".

Однак, попри наявність стратегічних документів, впровадження ШІ в Україні стикається з низкою викликів. Серед них – недостатній рівень цифрової грамотності державних службовців, обмежене фінансування технологічних проектів та відсутність єдиної платформи для обміну даними між державними органами. Крім того, існує потреба в адаптації зарубіжного досвіду застосування ШІ до українських реалій з урахуванням специфіки національної системи публічного управління.

Впровадження ШІ у публічне управління має значний потенціал для покращення державних послуг, але потребує зваженого підходу з урахуванням можливих ризиків та етичних аспектів. Одним із ризиків є можливість упередженості алгоритмів, що може призвести до дискримінації окремих груп населення. Це підкреслює необхідність ретельного контролю та налаштування алгоритмів для забезпечення справедливості та рівності у прийнятті рішень [11]. Іншим важливим аспектом є захист конфіденційності даних. Оскільки ШІ обробляє великі масиви інформації, існує ризик витоку або несанкціонованого доступу до персональних даних громадян. Це вимагає впровадження надійних механізмів захисту та дотримання етичних норм при використанні ШІ у публічному управлінні. Також важливо враховувати вплив ШІ на зайнятість у державному секторі. Автоматизація певних процесів може призвести до скорочення робочих місць, що вимагає розробки стратегій перекваліфікації працівників та їх адаптації до нових умов праці [8].

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у публічне управління є важливим кроком до підвищення ефективності державних послуг та оптимізації управлінських процесів. Досвід таких країн, як Сінгапур, Велика Британія та Естонія, демонструє значні переваги інтеграції ШІ у державний сектор. Україна, прагнучи до цифрової трансформації, також робить кроки у цьому

напрямку, але стикається з низкою викликів [5]. Пропозиції щодо впровадження ШІ в публічне управління України:

1. Розробка національної стратегії з впровадження ШІ: Необхідно створити комплексний план дій, який визначатиме пріоритетні напрями застосування ШІ, механізми фінансування та етапи реалізації. Це сприятиме скоординованому впровадженню технологій у різні сфери державного управління.

2. Підвищення цифрової грамотності державних службовців: Організація навчальних програм та тренінгів з використання ШІ допоможе підготувати кадри до роботи з новими технологіями та забезпечить ефективне їх застосування.

3. Створення єдиної національної платформи даних: Впровадження централізованої системи на базі технології API (за прикладом естонської X-Road) для безпечного обміну інформацією між 15+ державними реєстрами та інтеграції з системою "Трембіта". Це забезпечить принцип "єдиного вікна" для громадян та скоротить тривалість надання

4. Впровадження етичних стандартів використання ШІ: Розробка нормативно-правових актів, які регулюватимуть етичні аспекти застосування ШІ, допоможе запобігти дискримінації та захистить права громадян.

5. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних: Впровадження сучасних засобів захисту інформації є критично важливим для запобігання несанкціонованого доступу та витоку даних.

6. Запуск пілотних проєктів за сінгапурською моделлю: Впровадження трьох конкретних ініціатив за зразком сінгапурської програми "Smart Nation": системи предиктивної аналітики для оптимізації транспортних потоків у 5 найбільших містах України, ШІ-асистентів для обробки запитів громадян у ЦНАП та автоматизованої системи виявлення порушень у публічних закупівлях на базі "Прозорро". Реалізація цих пропозицій дозволить Україні не лише інтегруватися у глобальний цифровий простір, але й забезпечить прозорість, ефективність та інноваційність публічного управління.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена Кабінетом Міністрів України у 2020 році. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32500.pdf

2. Стратегія “Розумна нація” Сінгапуру. URL: https://www.researchgate.net/publication/379985946

3. Використання штучного інтелекту у Великій Британії для аналізу даних. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/PrDe_2023_34_59.pdf

4. Автоматизація державних послуг в Естонії за допомогою штучного інтелекту. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32899.pdf

5. Використання штучного інтелекту у публічному управлінні: досвід зарубіжних країн та перспективи для України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ai-public-administration

6. Організаційно-правове забезпечення впровадження штучного інтелекту в Сінгапурі. URL: https://minjust.gov.ua/news/info/singapore-ai-law

7. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text

8. Ризики упередженості алгоритмів та захисту даних при впровадженні штучного інтелекту. URL: https://privacy.org.ua/news/ai-bias-data-protection

9. IMDA and PDPC. Model Artificial Intelligence Governance Framework. 2nd Edition. Singapore: Infocomm Media Development Authority, 2020. 70 p.

10. Smart Nation and Digital Government Office. National Artificial Intelligence Strategy: Advancing Our Smart Nation Journey. Singapore: SNDGO, 2019. 64 p.

11. Требик Л. П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. Хмельницький. 2021. 9 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13679/1/Людмила%20Требик.pdf

Валерій ЛИП'ЯК
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА**,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ

Персонал є найважливішим ресурсом підприємства, що забезпечує ефективність його функціонування для досягнення мети, а висока його компетентність складає головну частину конкурентоспроможності в епоху економіки знань. Тому для підвищення освітнього рівня персоналу та утримання на високому рівні іміджу підприємства необхідно постійно займатися розвитком персоналу на всіх рівнях. Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання ефективних технологій управління, зокрема управління у сфері людського потенціалу. Технологія управління персоналом підприємства покликана оптимізувати процес управління завдяки вибору раціональних методів, операцій та процедур прийняття управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі практичне застосування сучасного управління персоналом є особливо важливим, оскільки воно може підвищити ефективність будь-якого бізнесу. Успішні організації відрізняються більш динамічним та ефективним керівництвом. Управлінські навички є вродженими людськими якостями і можуть бути розвинуті лише через набуття необхідних знань і навичок протягом усього життя. Успішне управління вимагає контролю над постійно мінливими обставинами життя і діяльності людей, ступенем їхнього самоусвідомлення як особистостей та рівнем освіти. Управлінські

навички формуються під впливом традицій організації, вимог вищого керівництва та особистих якостей менеджера.

Удосконалення системи управління людськими ресурсами зумовлене необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного економічного розвитку. Організаційно-економічне становище сучасних підприємств характеризується зростаючою потребою у кваліфікованих і компетентних фахівцях та підвищенням ролі людського фактору як передумови ефективності виробництва та інновацій. Практика управління проявляється в тому, як керівники заохочують свої команди до спонтанного і творчого підходу до виконання поставлених завдань і контролюють роботу підлеглих. Обраний стиль керівництва свідчить про якість роботи керівника, його здатність забезпечувати ефективну управлінську діяльність та вміння створювати особливу атмосферу, що сприяє розвитку позитивних стосунків і поведінки в колективі. Те, якою мірою менеджер делегує повноваження, яку владу він використовує, і чи зосереджується він на відносинах або на виконанні завдань, відображає його стиль керівництва.

Враховуючи тенденції та сучасні вимоги ринку праці, ми під управлінням розвитком персоналу розуміємо функцію стратегічного управління бізнесом щодо створення кадрової політики, спрямованої на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

Вивчаючи тенденції розвитку бізнесу в Україні та спираючись на результати експертних досліджень у сфері управління людськими ресурсами [3], ми відзначимо активний розвиток нових персонал-технологій та їх вплив на успішний розвитку бізнесу. Зростає і роль фахівців з розвитку людських ресурсів. Відбувається це еволюційним шляхом, від сприйняття HR як звичайного відділу кадрів до сучасного відділу управління такими ресурсами, як освіта і навчання, оплата праці, компенсації і пільги, зокрема за рахунок ефективного порівняння з ринком праці. Сучасний фахівець HR здатен

задовольнити потребу роботодавців у таких нових професіоналах, як, зокрема, тренінг-менеджер, спеціаліст з оцінювання персоналу, HR-менеджер, директор з персоналу, team-менеджер, тренер з продажу, headhunter, менеджер з корпоративної культури, couch-консультант.

Саме використання закордонного досвіду та орієнтація на західні практики розвитку персоналу дають вітчизняним підприємствам суттєву конкурентну перевагу на ринку праці та формують позитивний бізнес-імідж серед усіх учасників відносин. Водночас спостерігається нестача підготовлених працівників, а процес навчання персоналу займає певний час, тому виникає закономірна часова розбіжність між розвитком нових технологій та підготовкою кваліфікованих кадрів. Ці процеси рухаються дуже низькими темпами, що не може не впливати на розвиток економіки країни загалом та ефективність ринку праці зокрема. У зв'язку з цим перед керівництвом підприємств стоїть завдання пошуку ефективних шляхів подолання цих проблем в управлінні персоналом. Провідні компанії світу намагаються максимально використовувати такі інструменти кадрового консалтингу, як аутсорсинг для більшості кадрових функції та рекрутинг для виконання функцій з підбору персоналу. Аутсорсинг використовується як інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію та оптимізацію підприємницької діяльності, а за необхідності й залучення тимчасового персоналу [2].

З інших інструментів кадрового консалтингу провідні компанії світу намагаються максимально використовувати рекрутинг для виконання більшості функцій з підбору та відбору персоналу. Рекрутинг визнають одним з дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та, як наслідок, якісного виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу протягом трудової діяльності [1].

Швидке впровадження сучасних технологій, ефективних форм організації виробництва, виникнення нових сфер зайнятості, автоматизація систем управління та Інтернет докорінно змінили способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками став ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу і найціннішим активом підприємства. Така роль людського фактору в діяльності підприємств обумовила необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом на основі таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб.

Вміле застосовування таких інструментів кадрового консалтингу, як аутсорсинг (для більшості кадрових функцій) та рекрутинг (для виконання функцій з підбору персоналу) дає змогу підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Список використаних джерел

1. Жиляєва І.Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2012. Вип. 21. – С. 174–180. URL : http:// nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_21_27.

2. Партин Г.О., Дідух О.В. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2011. С. 637–638. URL:http:// ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf.

3. Стратегічні перспективи ринку праці України – 2017 / Звіт міжнародної компанії “Ernst & Young Global Limited”, що надає професійні послуги у сфері покращення бізнесу URL : http://www.ey.com.

Юлія ЛИСТОПАД
здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон .наук., професор **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення ефективності обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства пов'язано із необхідністю його адаптації до умов цифрової трансформації економіки. Організація обліково-аналітичних процедур отримання інформації повинна бути покладена в основу формування інформаційного забезпечення управлінської ланки підприємства, яка дозволяла б керівництву грамотно і оперативно формувати управлінські рішення для реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової економіки [2, с. 24]. Будь-яке підприємство незалежно від того, яку діяльність воно здійснює, веде оперативний облік: реєструє події, складає таблиці, формує різні звіти, розраховує показники своєї продуктивності. Доцільно зауважити, що обліково-аналітичне забезпечення складається з облікової, аналітичної та контрольної (аудиторської) складових. Кожна із цих складових відіграє важливу роль у формуванні і наданні інформації. Облікова складова забезпечує реєстрацію, узагальнення та накопичення даних про поточ- ний стан активів та зобов'язань підприємства, здійснені господарські операції тощо. Аналітична складова скерована на оброблення та аналіз облікових даних з метою встановлення результативності застосування цих активів чи здійснення господарських операцій, вираженої через певні показники рентабельності, ефективності, ліквідності тощо. Таке забезпечення надає змогу встановити закономірності та взаємозв'язок реалізації бізнес-процесів на підприємстві, визначати тенденції їх

структур- них та динамічних змін [3].

Основу цінності обліково-аналітичної інформації становить її корисність для конкретного управлінського рішення та в процесі реалізації стратегічних цілей. Як правило, витрати на формування інформації «носять вторинний, похідний характер, а питання про їх прийнятність вирішується у кожному конкретному випадку залежно від творчих можливостей користувача використовувати дану інформацію з тим чи іншим ефектом» [3].

Для цілей управління обліково-аналітична інформація повинна включати необхідні компоненти за всіма керованими параметрами, тобто її обсяг має бути достатнім для розуміння і прийняття управлінських рішень для реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової економіки. Водночас обліково-аналітична інформація має бути простою за формою, не надто громіздкою або обмеженою, що характеризує її оптимальність. Важливо, щоб обліково-аналітична інформація надходила якомога швидше і постійно оновлювалася, тобто була оперативною [1].

Систему обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки слід розглядати як єдність підсистем обліку та аналізу, що взаємодіють через інформаційні потоки в процесі формування і передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства. На рисунку 1 відображено систему обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки та концептуальні підходи до побудови даної системи.

На основі [4] встановлено, що система обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки має генерувати максимально релевантні дані, корисні для стратегічного управління, тобто дана система визначається як універсальний ресурс, який здатний забезпечувати виробництво стратегічного управлінського рішення, що базується на інформаційній системі високої якості та достовірності.

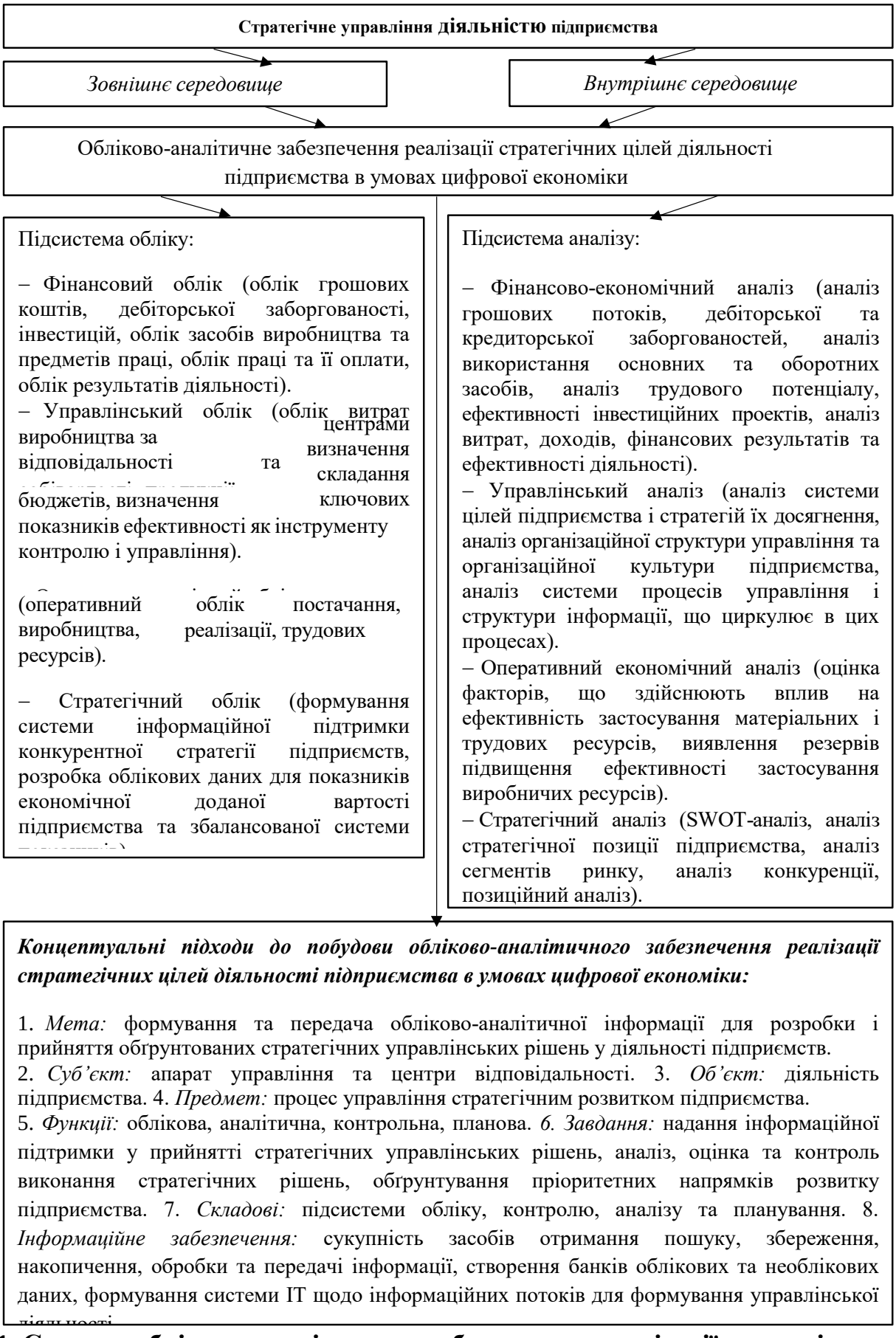

Рис. 1. Система обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Встановлено, що основними недоліками формування обліково-аналітичної інформації про зовнішнє середовище є її важкодоступність, неповнота, неперіодичність, надходження із запізненням та, в деяких випадках, сумнівна достовірність, що перешкоджає об'єктивному аналізу ринкової ситуації та визначенню реального прогнозу для подальшого забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Будько О. В. Обліково-аналітична інформація в системі інформаційного забезпечення сталого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 252–257.

2. Славкова О. П., Гаркуша С. А. Автоматизація обліково-аналітичних процедур отримання інформації. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава : ПДАА. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 19–25.

3. Назарова Г., Волошин С. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю комунальних неко- мерційних підприємств сфери охорони здоров'я. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах іннова- ційної трансформації соціально-економічних систем : Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 17 грудня 2021 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 199–204.

4. Рябенко Л. М. Особливості обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління сільськогоспо- дарськими підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12. С. 207–212.

Олена ЛІВАНДОВСЬКА,
асистент кафедри публічного управління та адміністрування
і міжнародної економіки
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У нинішніх умовах широкомасштабної агресії проти України питання відновлення територій набуло критичного значення. Відновлення передбачає не лише фізичну реконструкцію об'єктів інфраструктури, а й про глибоку соціально-економічну, інституційну та адміністративну трансформацію. Ефективність процесів відновлення залежить від дієвості механізмів публічного управління, що передбачають системний підхід, прозоре використання ресурсів та інтеграцію громадян у процеси прийняття рішень.

У контексті повоєнного відновлення саме публічне управління виступає ключовим чинником, здатним забезпечити скоординоване вирішення багаторівневих проблем – від термінового реагування до довгострокового розвитку. Це вимагає впровадження комплексної системи інструментів, здатних охопити як стратегічні, так і операційні аспекти відновлення. На сучасному етапі можна виокремити низку основних механізмів публічного управління, які формують основу ефективної політики відбудови територій:

1) Нормативно-правове регулювання. Правова база є основою реалізації державної політики відновлення. Ключовим документом став «План відновлення України», який визначає пріоритети: розвиток людського капіталу, інфраструктури, діджиталізацію, децентралізацію та запровадження європейських стандартів. Документ передбачає також прозорість, підзвітність і відповідальність виконавців [1].

2) Інституційні механізми. Публічна адміністрація в сфері відновлення здійснюється за участі Міністерства розвитку громад, Мінфіну, Державного агентства з відновлення. Координацію з міжнародними донорами забезпечують міжвідомчі платформи, зокрема в межах Ukraine Recovery Conference (URC), що дозволяє залучати технічну допомогу та контролювати проєкти [2].

3) Фінансові інструменти. За оцінками Світового банку, потреби України у відновленні сягають понад 411 млрд доларів США. Для їх покриття мобілізуються бюджетні ресурси, гранти міжнародних партнерів, ДПП, муніципальні облігації, пільгові кредити, а також потенційно — конфісковані активи РФ. Прозорість, цифровізація й координація донорів є визначальними умовами ефективності [3].

4) Цифрові платформи управління. Оперативне управління відновленням забезпечується через електронні системи, зокрема платформу DREAM. Вона дозволяє планувати, моніторити й звітувати про хід проєктів у відкритому доступі, що зміцнює довіру, запобігає корупції та активізує взаємодію з партнерами [4].

5) Громадська участь. Залучення громадян посилює легітимність проєктів та підвищує їхню стійкість. У громадах розвиваються механізми електронної демократії, слухань, ініціативних груп. Програма USAID DOBRE підтримує моніторинг, публічні консультації та бюджет участі, зокрема в громадах Миколаївської області [5].

Таким чином, механізми публічного управління відновленням територій є багатоаспектними й взаємопов’язаними, охоплюючи як нормативно-інституційний, так і фінансово-технологічний виміри. Їх ефективне застосування забезпечує основу для сталого та прозорого відновлення в умовах сучасних викликів.

Досвід реалізації політики відновлення в Україні доцільно розглядати не ізольовано, а в контексті міжнародної практики. Зарубіжні приклади дозволяють виокремити ефективні моделі, що можуть бути адаптовані до

українських умов із урахуванням соціальних, інституційних та історичних особливостей.

Зокрема, приклад Хорватії після Балканської війни демонструє важливість поетапного підходу — від гуманітарного реагування до інституційного зміцнення та економічної реінтеграції. Там активно підтримували місцеве самоврядування, малий бізнес і сільські громади завдяки програмам ЄС [6].

У повоєнній Німеччині відновлення ґрунтувалося на створенні прозорої адміністрації, впровадженні Плану Маршалла, відновленні верховенства права та економічному стимулюванні через податкові пільги [7].

Обидва приклади доводять, що успішне відновлення потребує інклюзивного діалогу, довіри до влади та системної міжнародної підтримки.

В українській практиці з 2022 року простежується поступове формування нормативно-організаційної основи: прийнято стратегічні документи (План відновлення України, Національна економічна стратегія до 2030 року), створено профільне міністерство, запроваджено платформу DREAM. Утім, залишаються бар’єри: фрагментація повноважень, бюрократія, нестача кадрів та нерівномірний доступ до ресурсів. Їх подолання потребує посилення спроможності місцевої влади, міжвідомчої прозорості та гнучких моделей управління [1;4;8].

Отже, механізми публічного управління відновленням територій мають бути гнучкими, інклюзивними та відкритими до інновацій. Їх ефективність визначатиме не лише темпи фізичної реконструкції, а й сталість соціально-економічного розвитку, рівень довіри громадян до влади та спроможність держави протистояти майбутнім викликам. Успішність післявоєнного відновлення України залежатиме від здатності публічного управління забезпечити цілісну, прозору та відповідальну політику трансформаційних змін.

Список використаних джерел

1. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. План відновлення України: проєкт, представлений на Ukraine Recovery Conference (URC-2022) URL: https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf

2. Ukraine Recovery Conference 2023: Government of Ukraine. – URL: https://recovery.gov.ua

3. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine

4. Міністерство відновлення України. Електронна система DREAM. URL: https://dream.gov.ua

5. Проєкт USAID DOBRE. Громадська участь у післявоєнному відновленні. URL: https://www.usaid.gov/ukraine

6. European Commission. The European Union and the Western Balkans. – [Електронний ресурс]. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/c877e42f-da98-4275-9ded-05686476e7eb_en?filename=brochure_en.pdf

7. OECD. The Marshall Plan: Lessons for the 21st Century. URL: https://www.oecd.org/global-relations/marshall-plan.htm

8. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія до 2030 року. URL: https://nes2030.org.ua

Станіслав ЛІШТАБА,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Неля МИКИТЕНКО**
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ

РОЛЬ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах конкуренції та стрімких змін споживчих уподобань ефективне управління асортиментом продукції є критично важливим для успішного функціонування підприємства торгівлі. Одним із ключових інструментів формування гнучкої та ринково-орієнтованої асортиментної політики є категорійний менеджмент. Як зазначає Ю. Білявська, категорійний менеджмент стрімко набуває розвитку в Україні та забезпечує збалансовану роботу підприємства в будь-якому сегменті ринку, що пов’язаний з рітейлом [1, с. 240]. Цей підхід дозволяє розглядати асортимент з точки зору його поділу на товарні категорії, зосереджуючись на створенні цінності для кінцевого споживача, оптимізації витрат та максимізації прибутку підприємства.

Категорійний менеджмент – це стратегічний підхід до управління товарними категоріями, які розглядаються як цілісні бізнес-одиниці, що мають спільну функцію або задовольняють подібні споживчі потреби. Кожна категорія має власну ціль, стратегію розвитку, плани продажу, прибутковості та маркетингову підтримку. Основна мета категорійного менеджменту – задовольнити потреби споживача шляхом ефективного управління асортиментом та забезпечити сталий розвиток підприємства. Науковці переконані, що категорійний менеджмент в підприємствах роздрібної торгівлі є

одним із ефективних напрямів, який необхідно чітко визначити та впровадити, щоб вийти на рівень ідеального бізнесу в торгівлі [4, с. 17].

Особливої важливості набувають наступні принципи категорійного менеджменту: орієнтація на споживача, спільна робота з постачальниками, аналітика та прийняття рішень на основі великих масивів даних, інтеграція маркетингових та логістичних функцій, постійна оптимізація асортименту.

На думку Н. Микитенко, під категорійним менеджментом слід розуміти управління торговим асортиментом на засадах виділення в ньому товарних категорій, що спрямоване на підвищення бізнес-результатів підприємства, взаємовигідну інтеграцію і співпрацю між всіма учасниками системи товароруху, формування лояльності споживачів та оптимальне задоволення їх потреб [3, с. 76]. Категорійний менеджмент є основою асортиментної політики як системи стратегічних рішень з формування, оновлення, структурування та просування товарного асортименту. Асортиментна політика підприємства, за словами С. Крамарчука і Ж. Крисько, займає особливе місце в системі управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства [2, с. 191]. В умовах великої кількості товарних позицій та змін на ринку саме категорійний менеджмент дає можливість формувати таку політику на основі реальних потреб споживачів та економічних показників.

Впровадження категорійного менеджменту відкриває нові можливості в торгівлі, а саме: сегментувати асортимент за споживчими категоріями; аналізувати ефективність кожної товарної групи; формувати оптимальну товарну матрицю; ефективно розміщувати товари на полицях; ухвалювати обґрунтовані рішення щодо введення нових товарів або вилучення неефективних; прогнозувати попит і знижувати рівень надлишкових запасів.

Формування асортиментної політики на основі категорійного менеджменту зазвичай здійснюється в декілька етапів:

1. Ідентифікація товарних категорій. Визначення логічно об’єднаних груп товарів, які задовольняють спільну споживчу потребу.

2. Призначення категорійного менеджера, тобто визначення особи або команди, відповідальної за управління категорією як бізнес-одиницею.

3. Аналіз споживчого попиту. Дослідження поведінки покупців, тенденцій зміни споживчого попиту, частоти купівель тощо.

4. Визначення ролі категорії (періодична, базова, пріоритетна, зручна, унікальна).

5. Розробка стратегії товарної категорії. Визначення цілей, підходів до формування асортименту, ціноутворення, просування.

6. Впровадження плану дій. Реалізація стратегічних рішень: закупівлі, викладки, рекламної підтримки.

7. Оцінка результатів та коригування. Постійний моніторинг ефективності та внесення змін при потребі.

Застосування категорійного менеджменту на практиці дозволяє досягти значного підвищення ефективності управління асортиментом, оскільки:

- за рахунок фокусування на найперспективніших категоріях та товарних позиціях відбувається зростання прибутку підприємства,
- поліпшується оборотність товару завдяки оптимізації обсягів замовлень і скорочення залишків,
- підвищується лояльність споживачів, оскільки з’являються пропозиції товарів, які краще відповідають їхнім потребам,
- відбувається ефективніше управління простором магазину завдяки викладці товарів відповідно до принципів shopper marketing,
- підвищується конкурентоспроможність підприємства у зв’язку з гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни ринку.

На практиці категорійний менеджмент потребує тісної взаємодії між відділами маркетингу, логістики, закупівель та аналітики. Важливим фактором є також застосування сучасних інформаційних систем, які дозволяють проводити: ABC-аналіз товарів; XYZ-аналіз стабільності попиту; аналіз маржинальності; моделювання асортименту; управління товарними запасами.

Використання даних продажу (Big Data), CRM-систем та автоматизованих платформ дозволяє глибше розуміти поведінку споживача й оперативно адаптувати асортимент під актуальні споживчі вимоги.

Отже, категорійний менеджмент є сучасним і дієвим інструментом формування асортиментної політики підприємства. Його впровадження дозволяє перейти від традиційного підходу «закупівля–продаж» до стратегічного управління категоріями товарів як окремими бізнес-одиницями, орієнтованими на споживача. В результаті підприємство отримує змогу гнучко реагувати на потреби ринку, оптимізувати витрати, підвищити прибутковість підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Білявська Ю. В. Постулати категорійного менеджменту: прикладні аспекти. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг : Донец. нац. ун-ту екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського, 2018. С. 240–243. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25758/1/Збірник конференції 2018.pdf

2. Крамарчук С. П., Крисько Ж. Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. Вип. 2(02). С. 191-195. URL : http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/92

3. Микитенко Н. В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2020. №16(44). С. 74–80. URL : https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2726/2494

4. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 1. С. 17-25.

Олександр ЛОЗОВИЙ
здобувач вищої освіти ступеня «Доктор філософії»
спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА ІННОВАВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сьогодні інформаційні технології (ІТ) стали основою для інноваційних змін в багатьох сферах суспільного життя, наприклад в академічній сфері, бізнесі, державному управлінні, та освіті. Впровадження інформаційних технологій відіграє ключову роль у забезпеченні зростання економіки, підвищенні продуктивності виробництва, конкурентоздатності країн та вдосконаленні державного управління. Ефективне використання ІТ на сьогодні вимагає запровадження системного управління. Системне управління ІТ є ключовим елементом стратегії розвитку будь-якої організації.

Інформаційні технології — це сукупність методів, засобів і процесів, призначених для збирання, обробки, зберігання, передавання та використання інформації за допомогою комп'ютерних і телекомунікаційних систем. Іншими словами, ІТ — це «сукупність методів і технічних засобів для збирання, зберігання, обробки й передавання інформації» [1].

До інформаційних технологій належать:

- комп'ютери й мобільні пристрої;
- програмне забезпечення;
- бази даних;
- мережі передачі даних (інтернет, локальні мережі);
- хмарні технології;

• кібербезпека тощо.

На сьогодні ІТ впроваджується в усіх сферах — від медицини до освіти, від бізнесу до державного управління. Часто інформаційні технології не просто допомагають автоматизувати чи покращити виконання завдань, а змінюють саму логіку роботи та прийняття рішень [3].

Управління інформаційними технологіями (УІТ) — це процес планування, впровадження, моніторингу та оптимізації ІТ-ресурсів, який дозволяє досягати цілей організації через ефективне використання цифрових інструментів.

Управління інформаційними технологіями:

1. Стратегічне планування. Ефективне управління інформаційними технологіями починається зі створення стратегії, яка враховує цілі організації, її ресурси та потреби.

2. Управління проєктами. Впровадження ІТ-рішень часто пов’язане з реалізацією масштабних проєктів, які потребують чіткого планування, управління ресурсами й дотримання термінів.

3. Кібербезпека. Зі зростанням рівня цифровізації виникає необхідність у захисті інформації та ІТ-систем від кіберзагроз. Управління кібербезпекою включає розробку політик, впровадження технічних заходів і проведення навчальних ініціатив, спрямованих на мінімізацію ризиків.

4. Оцінка ефективності. Для забезпечення успішного управління інформаційними технологіями важливим є постійний моніторинг їхньої ефективності.

Основні підходи до управління ІТ:

1. IT Governance (ІТ-врядування) — система процесів і політик, яка забезпечує відповідність ІТ-ініціатив загальній стратегії організації.

2. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) — набір практик для управління ІТ-послугами, орієнтований на потреби споживачів.

3. COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) — фреймворк для управління ІТ і забезпечення контролю над процесами. [2]

4. Agile- і DevOps-підходи — гнучкі моделі управління розробкою та впровадженням IT-продуктів, які сприяють інноваціям.

Інновації неможливі без технологічної підтримки. Системний підхід до управління IT дозволяє:

- оперативно впроваджувати нові рішення;
- автоматизувати рутинні процеси;
- покращувати якість послуг і продуктів;
- підвищувати гнучкість організацій у мінливому середовищі.

Наприклад, хмарні сервіси, великі дані, штучний інтелект — це все інструменти, ефективність яких залежить від грамотного IT-менеджменту.

Управління інформаційними технологіями є важливим чинником інноваційного розвитку, що сприяє адаптації організацій до змін, створенню нових можливостей і досягненню стратегічних цілей. Ефективне управління IT потребує інтегрованого підходу, врахування ризиків і використання сучасних методик, які дозволяють максимально реалізувати їхній потенціал. У сучасних умовах глобальної цифровізації інформаційні технології виступають рушійною силою соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Буров О. Ю., Глушков В. М. *Інформаційні технології: Навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 2020.

2. COBIT 2019 Framework - ISACA

3. Turban, E., & Volonino, L. *Information Technology for Management: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth* - Wiley, 2017.

Костянтин ЛУЦЬКИЙ,
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент **Віталій ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Глибокий аналіз та розуміння впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на соціально-економічний розвиток регіонів (включаючи території, громади та міста) є критично важливим для застосування цих знань на практиці. Таке розуміння суттєво впливає на ефективність системи державного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях. Воно також впливає на організацію і координацію між територіальними органами влади, бізнес-сектором та громадянським суспільством у створенні безпечного життєвого середовища та соціально-економічного простору, забезпеченні виконання делегованих повноважень, покращенні якості життя громадян та сприянні сталому розвитку країни та її регіонів [1].

Війна сильно вплинула як на чинники внутрішньої політики країни в цілому, так і державної регіональної політики, зокрема, коли до попередніх довоєнних викликів додались нові, що вважалися малоймовірними і не враховувались раніше при плануванні, але в умовах сьогодення стали визначальними і вже впливають і будуть в подальшому впливати на Україну та її регіони (території), як у воєнний, так і повоєнний періоди [2]. Серед ключових факторів можем виділити територіальний суверенітет, кількісний та структурний склад населення, безпека середовища проживання, , стан інфраструктури, рівень потужності та конкурентоспроможності економіки.

Розробка сучасної регіональної політики, а також ефективних механізмів та інструментів її реалізації, особливо у воєнний та повоєнний періоди, вимагає комплексного аналізу та оцінки поточної ситуації, спричиненої війною, та її впливу на національні, регіональні та місцеві процеси. Цей процес має ґрунтуватися на визначенні внутрішніх сильних та обмежених сторін, врахуванні потенційних зовнішніх ризиків та загроз, а також має спиратися на компетентність та професіоналізм органів виконавчої влади всіх рівнів [3].

Наразі найпоширенішими методами проведення аналітичного етапу стратегічного планування регіонального соціально-економічного розвитку в умовах воєнного стану є соціально-економічний, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та соціологічний аналіз. Результати соціально-економічного аналізу зазвичай узагальнюються у спеціальному розділі Стратегії, відомому як Профіль громади. Цей профіль слугує документом, який оцінює та характеризує тенденції розвитку певної території з плином часу, зазвичай охоплюючи попередній п’ятирічний період. Документи такого характеру містять інформацію про географічне розташування, потенціал природних ресурсів та кліматичні умови території; її адміністративну структуру та роль у національному розподілі праці; динаміку соціально-економічного розвитку; політичний контекст; фінансову та бюджетну ситуацію, а також показники добробуту населення та ділової активності [4]. Залежно від ступеня використання потенціалу регіону, можна виділити чотири сценарії розвитку:

- ✓ регресивний – характеризується недовикористанням регіонального потенціалу, що призводить до економічного спаду, демографічної кризи, збільшення внутрішньої та зовнішньої міграції, а також дисбалансу в економічних відносинах.
- ✓ консервативний – характеризується частковою реалізацією потенціалу, збереженням поточного рівня економічної активності за нестабільних зовнішніх умов та помірною ймовірністю демографічного спаду.
- ✓ інноваційний – передбачає майже повне використання потенціалу, постійну економічну модернізацію, розвиток інноваційної екосистеми (наприклад, технопарків), розширення інфраструктури, залучення інвестицій та позитивну демографічну динаміку.

✓ прогресивний – являє собою повну реалізацію потенціалу з динамічним зростанням, зумовленим інноваціями, транскордонним співробітництвом, інтеграцією в міжнародні ринки, фінансовою самодостатністю та сталим демографічним зростанням [5]. Політика децентралізації слугує виразним каталізатором регіонального економічного розвитку, оскільки вона передбачає розширення повноважень місцевого самоврядування, посилення їхньої інституційної автономії та зміцнення їхньої фінансової спроможності.

Отже, процес розробки стратегії регіонального економічного розвитку повинен включати визначення її мети, формулювання стратегічних цілей та завдань, оцінку фінансових ресурсів на регіональному рівні та визначення потреби в додатковому фінансуванні з державних, приватних та міжнародних джерел. У нинішніх складних умовах пріоритет слід надавати розробці стратегії післявоєнного відновлення, яка враховує потенційні ризики та загрози, а також забезпечує стійкість національної економіки, що є необхідною умовою розвитку та автономії окремих регіонів.

Список використаних джерел:

1. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку територіальних громад в системі публічного управління територіями. Проблеми економіки. 2022. № 2. С. 83-92.

2. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-taregionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/

3. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загроз і подолання наслідків військової агресії Проблеми економіки № 3 (61), 2024. С. 142-148.

4. Кулінська А.В., Ткач К.І. Становлення нової парадигми соціально-економічного розвитку громадянського суспільства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 1 (19). С. 43-49.

5. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. № 27. С. 298-308.

Вадим МАЗУР,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

В умовах сьогодення, як ніколи раніше, формується провідна роль мотивації праці в системі управління виробництвом. Адже саме мотивація праці виступає домінантним механізмом впливу на персонал з метою формування у нього потреби у високопродуктивній праці, посиленні зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності й забезпеченні конкурентоздатності підприємства, компанії, організації на внутрішньому і світовому ринках. З одного боку, мотиваційний механізм виступає важелем у загальному механізмі управління підприємством, забезпечуючи безперервне вдосконалення системи менеджменту персоналу, а з іншого, – він є міцним підґрунтям до побудови алгоритму практичної апробації сучасної системи ділового адміністрування підприємства.

Зокрема, мотивація до праці не буде ефективною, якщо не вирішуватимуться проблеми матеріального стимулювання праці. Нові умови господарювання вимагають суттєвих новацій у вирішенні цих задач, зокрема, розробки і впровадження сучасних форм і методів заохочення працівників. Цей фактор трудової мотивації в ринкових відносинах залишається особливо значущим і вимагає пильної уваги. Важливим компонентом, що формує спонукальні мотиви до праці, є об'єктивна оцінка всього персоналу підприємства, організації і результатів діяльності кожного працівника.

Відсутність достовірної оцінки особистих здібностей і трудових досягнень, а відтак приниження значущості важелів моральної та адміністративної мотивації, негативно позначається на поведінці працівника, знижує його зацікавленість у підвищенні ефективності праці.

Тому за часів становлення ринкової економіки як ніколи нагально постає питання пошуку резервів економії та максимально ефективних економічних підходів, зокрема, в системі менеджменту персоналу підприємств, адже це є одним з ключових кроків щодо можливостей зростання показників рентабельності виробництва. Відповідно від того, наскільки діючим буде механізм формування спонукальних мотивів до високопродуктивної праці, підвищення інтелектуального потенціалу, освоєння ринкового менталітету, у вирішальній мірі залежать розвиток творчої ініціативи і заповзятливості працівників, їх усвідомлене включення до процесу нарощування конкурентних переваг підприємств, установ, організацій, а отже, і досягнення ефекту синергії в трудових відносинах. Тому надзвичайно актуальним є питання забезпечення дієвої системи мотивації персоналу до високоефективної праці в контексті управління та адміністрування підприємств [1].

В умовах сьогодення управління мотиваційним потенціалом підприємств має базуватись на наступних апріорних принципах плідного функціонування, а саме:

1) простота і доступність;

2) інформування всіх співробітників організації;

3) готовність долати перешкоди адміністрування;

4) прозорість системи мотивації;

5) справедливість;

6) гнучкість;

7) оптимальне співвідношення розмірів премії і посадового окладу;

8) відсутність «зрівнялівки» (розмір матеріальної винагороди повинен бути адекватним досягнутим результатам);

9) оптимальна періодичність виплат;

10) постійний зворотний зв'язок;

11) залучення співробітників;

12) бюджетування системи мотивації.

Відповідно, для підвищення мотивації праці мають одночасно застосовуватись як матеріальне, так і моральне й адміністративне (статусне) стимулювання. Однак, через певні вади, притаманні мотиваційним системам багатьох сучасних підприємств нашої держави, ми, приєднуючись до думок провідних фахівців з мотиваційного менеджменту, пропонуємо більшу увагу приділяти нематеріальній мотивації. А саме:

1) визнавати цінність працівника для організації;

2) застосовувати програми покращання умов праці та ротації кадрів;

3) застосовувати змінний графік, неповний робочий тиждень та інші гнучкі форми організації часу зміни;

4) культивувати принципи корпоративності та командний дух;

5) надавати працівникам максимально можливий ступінь самоконтролю;

6) підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження з метою кар'єрного росту [1,2].

Цьому сприятиме впровадження на підприємстві партисипативного управління, яке допомагає поєднати мотиви, стимули та потреби людей, що працюють у групах, на основі різних форм самоуправління трудових колективів, а відтак є об'єднуючою, підсумковою складовою новітніх підходів до формування мотивації персоналу.

Парадигмальність мотивації як функції менеджменту полягає в тому, що вона базується на двох взаємодоповнюючих підходах: змістовних теоріях, які акцентують увагу на внутрішніх по-требах та цінностях людини (наприклад, само-реалізація, визнання), і прецесійних теоріях, які розглядають мотивацію через призму зовнішніх стимулів (наприклад, винагорода, покарання). Ця двоїстість дозволяє створювати гнучкі системи мотивації, що враховують як індивідуальні потреби працівників, так і організаційні цілі, забезпечуючи ефективне спонукання до праці та досягнення кращих результатів. Таким

чином, парадигма мотивації полягає в поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів для створення оптимального механізму управління людськими ресурсами.

Отже, враховуючи те, що люди, з точки зору економіки, є надзвичайно коштовним ресурсом, що свідчить про необхідність їх використання з максимальною ефективністю, можна запропонувати для практичної реалізації в сучасних реаліях становлення і дії переважної більшості підприємств України такі сучасні принципи управління й адміністрування персоналу на засадах його комплексного мотивування як:

1) доброзичливе ставлення менеджерів до всіх працюючих в організації;

2) відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;

3) комунікації (горизонтальні та вертикальні) як всередині, так і за межами організації;

4) створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;

5) сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації [3].

Список використаних джерел

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу// http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1

2. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №7. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077

3. Чикуркова А.Д. Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. Подільський Вісник. 2020. Вип. 32. С. 155-165. https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/104/86

Василь МАРЧАК
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА**,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам’янець-Подільський

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективність функціонування будь-якого суб’єкта господарювання в умовах жорсткої конкуренції вимагає оптимізації управлінських рішень щодо принципів та механізмів планування і прогнозування, а також забезпечення бізнесу різноманітними формами стимулювання для ефективного використання всіх ресурсів. Від оптимізованої структури підприємства та створення системи управління ресурсами залежить результативність будь-якої бізнес-структури.

Управління (менеджмент) - це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та / або суб'єктів (в тому числі і себе) по наперед продуманим і розробленим планам.

Для забезпечення формування ефективної системи управління необхідно володіти відповідним аналітичним інструментарієм, що дозволяє здійснювати оцінку ефективності окремих її елементів. У якості критерію ефективності виробництва й управління загальноприйнятим є використання узагальнюючих показників – обсягу виробництва, прибутку, рентабельності та ін., тобто показників, які характеризують кінцеві результати господарської діяльності, а також показники використання окремих видів ресурсів – праці, основних фондів, обігових фондів.

Оцінювання ефективності управління повинно передбачати комплексне застосування як узагальнюючих, так і вторинних показників, оскільки ефект управлінської діяльності може бути як економічним, так і соціальним. Концептуальним підходом до оцінки економічної ефективності управлінської праці є визначення співвідношення витрат на управління та обсягу виробництва. Систему управління підприємством можна вважати ефективною за умов незмінності витрат на управління при одночасному зростанню результативності господарської діяльності, або при більш значному зростанню результативності, ніж управлінських витрат.

Основні проблеми менеджменту при здійсненні процесу налагодження функціонування підприємства викликані об'єктивними та суб'єктивними причинами. До них належать постійні зміни економічної ситуації та очевидне загострення конкуренції між суб'єктами господарювання на ринку ресурсів, ринку готової продукції та збутових ринках. Саме базові знаннями про систему управління підприємством дають можливість максимально адекватно та своєчасно приймати управлінські рішення, які допомагають досягти основних цілей компанії.

В умовах ринкової економіки менеджмент включає набір механізмів управління, які мають на меті сформулювати та впровадити комплекс заходів, що забезпечують необхідні умови для його ефективної роботи, життєздатності та безперервності функціонування підприємства.

Технічні, організаційні та економічні заходи покликані синхронізувати та узгоджувати роботу всіх структурних елементів бізнес-організації на всіх рівнях для досягнення мети.

Систему управління підприємством розглядають як сукупність принципів, прийомів та механізмів обробки та проходження інформації, прийняття управлінських рішень, організації планування, мотивування, стимулювання та контролю діяльності.

В сучасних умовах система управління підприємством - це структура управління, а також усі можливі зовнішні і внутрішні взаємозв'язки між її

структурними елементами та їх динамічна взаємодія, що надає можливість системі адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища і бути гнучкою.

Будь-якому управлінському процесу притаманні характерні особливості:

– необхідність створення і функціонування завершеної (самодостатньої) системи;

– цілеспрямований вплив на систему, результатом якого стає досягнення упорядкованості відносин і зв'язків, здатних виконувати поставлені завдання;

– наявність суб'єкта і об'єкта управління як безпосередніх учасників управління;

– інформація як головна сполучна ланка між учасниками управління;

– наявність ієрархії в структурі управління (елементи, підсистеми, системи, області, регіони і т.п.);

– використання різних форм підпорядкування об'єкта управління суб'єкту управління, в рамках яких використовуються різні прийоми, форми, способи, методи і засоби управління.

Система управління підприємством базується на трьох основних складових:

– інформаційна підтримка процесів розробки і реалізації рішень;

– набір типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань;

– система мотивації персоналу.

Система управління підприємством - це складна сукупність процесів і явищ, вдосконалення якої може відбуватися з різним ступенем деталізації. ЇЇ реальна економічна, організаційна і психологічна ефективність залежить від методики і часу проведення, інтуїції і професійної підготовки керівника.

Розглядаючи більш розширений набір елементів, які входять в систему управління підприємством, можна виділити чотири підсистеми: методологія, структура, процес і техніка управління [1, с.251].

Методологія управління включає мету, завдання, принципи, закони і закономірності, функції і методи управління.

Процес управління являє собою систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), інформаційне забезпечення.

Структура управління включає функціональну і організаційну структури, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодії дій вищих органів управління і структуру персоналу.

Техніка управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку (внутрішні або зовнішні, Інтернет), систему документообігу [3].

У свою чергу, методологія і процес управлення формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан елементів системи управління підприємства безпосередньо відображається на ефективності її функціонування в цілому.

Комплексна взаємодія всіх визначених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Лисецький Ю.М. Система управління підприємством. Програмні продукти і системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.

2. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5(67). С. 100-106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.

3. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.

Євген МІНЧУНА
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА**,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Для підприємств, які функціонують в умовах зростаючої невизначеності і динамічності зовнішнього середовища, одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності є системний розвиток. У зв'язку з цим управління розвитком підприємства є важливою умовою ефективного функціонування вітчизняних підприємств.

Високий рівень конкуренції та економічної глобалізації, поява нових технологій – лише три з багатьох факторів, які підштовхують підприємства до змін та оновлення процесів, які засновані на безперервних впровадженнях інновацій [1].

Незважаючи на розміри підприємств, їх організаційно-правову форму, вони кожного дня стикаються з новими проблемами, які становлять серйозну загрозу функціонуванню підприємства та мобілізації капіталу. Труднощі збереження інтелектуального капіталу і зміни технології є елементами, які змушують керівництво підприємства бути готовим та мати здатність мотивувати людей для досягнення постійного оновлення, тобто до організаційних змін.

Організаційні зміни – це здатність адаптуватися до різних трансформацій, впливів зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Коли виникають потреби у змінах, підприємство повинно сформувати набір завдань, щоб спробувати звести до мінімуму вплив чинників

як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Як правило, зміни на підприємствах стосуються чотирьох складових: структури, технологій, персоналу та культури. В першу чергу зміни впливають на стиль і культуру, стратегію та організаційну структуру.

Для ефективного функціонування підприємства в нинішніх умовах динамічного і швидкоплинного середовища господарювання, в довгостроковому періоді виходить на перший план вимога розробки нових підходів до управління підприємством. На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічний менеджмент. Становлення стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, одна з яких – вибір ефективної стратегії розвитку підприємства [2, с. 122].

Впровадження системи стратегічного розвитку підприємства як нового інструменту управління стратегічним розвитком підприємства вимагає усвідомлення економічного змісту даної категорії. Важливу роль в цьому процесі відводиться вивченню зарубіжної теорії та практики, оскільки вітчизняні вчені-економісти розпочали розробку даного питання лише з 90-х років XX століття.

Окремими авторами стратегія розвитку підприємства розглядається як розробка певного плану, керуючись яким, в сукупності з формалізованими процедурами, будується модель майбутнього підприємства. Обов'язковою умовою повинен бути процес переходу з чинного стану підприємства до передбачуваної моделі.

Можна зробити висновок, що стратегічний розвиток розуміють як безперервний процес. Цей процес має забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх умов, його конкурентоздатність за рахунок переходу на якісно новий рівень функціонування.

Враховуючи визначення стратегічного розвитку як такого, що призводить до якісних змін внаслідок реалізації стратегії, можна сказати, що стратегія

розвитку може бути як стратегією диверсифікації, інтеграції, так і стратегія скорочення.

При розробці стратегії підприємство може дотримуватись різних принципів, різної послідовності дій та логіки. Тобто, підприємство може обирати серед різних варіантів стратегічного управління. Зазвичай, такий вибір робиться несвідомо, спираючись на власний світогляд і досвід.

Під стратегічним управлінням розуміється реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються.

Головний орієнтир управління розвитком підприємства – забезпечення його довгострокової життєздатності. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти діяльності підприємства.

Стратегічне планування і стратегічний контроль є найважливішим елементами управління розвитком підприємства. При цьому стратегічне планування слід розглядати як здатність передбачити будь-які зміни, які можуть виникнути в майбутньому і вміти з ними справлятися. Підприємство не може усунути ризики в своїй діяльності, а також зовнішні впливи, але воно здатне знижувати їх і мінімізувати пов'язані з ними втрати за допомогою різних засобів, у тому числі за допомогою ефективного прогнозування та планування.

Логічно завершальним процесом управління стратегічного розвитку виступає стратегічний контроль. Він орієнтований на визначення ступеня

досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку та оцінку його ефективності [3, с. 47-51].

Отже, управління стратегічним розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання або вмілого антикризового управління її розвитком тощо.

Список використаних джерел

1. Тригуб О.О. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/5_trigub.htm

2. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.

3. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Львів: Магнолія плюс, 2004. 204 с.

Олександр МОЧАЛОВ
здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент **Віталій ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Умови функціонування та виживання вітчизняних підприємств за нинішніх обставин є надзвичайно складними, оскільки нестабільна ситуація в країні суттєво обмежує можливості ефективного планування діяльності. Значна кількість підприємств скоротила обсяги виробництва, а багато інших повністю пішли з ринку. У цьому контексті ефективне формулювання стратегії розвитку стає критично важливим інструментом для забезпечення адаптивності до сформованих умов. Добре структурована стратегія може сприяти виявленню нових можливостей розвитку, підвищувати стійкість та дозволяти підприємствам орієнтуватися в невизначеності, відновлювати своє функціонування та забезпечувати довгострокову стійкість.

У сучасних умовах важливо визнати, що розробка стратегії для кожного підприємства має бути індивідуалізованою з урахуванням його конкретних умов діяльності та територіальних особливостей.

Стратегічне планування також має бути підкріплене додатковими дослідженнями, спрямованими на прогнозування змін у зовнішньому середовищі. Це може включати виведення на ринок нових продуктів, потенційну заміну існуючих товарів та очікувані зміни в економічному та політичному ландшафті країни. Незважаючи на унікальність кожного підприємства, існують універсальні стратегічні орієнтири розвитку, які слід прийняти в усіх галузях.

До них належать: раціональне та збалансоване використання наявних ресурсів разом із повною реалізацією внутрішнього потенціалу підприємства для досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей; регулярний перегляд та вдосконалення існуючих конкурентних переваг у відповідь на стратегічні зміни, щоб забезпечити їхню актуальність та стійкість; визначення та просування основних цінностей підприємства як основи для формування його корпоративної культури; підтримка достатнього рівня соціальної відповідальності та корпоративного іміджу для підтримки та зміцнення ділової репутації; всебічне розуміння стратегічних трансформацій, що відбуваються на рівні підприємства, галузі та макроекономіки [1].

Наразі численні виклики – соціально-економічного, фінансового, інституційного, технологічного та організаційного характеру – перешкоджають сталому розвитку українських підприємств. Ці проблеми, перш за все, пов’язані з обмеженнями в основній діяльності, нестабільністю на суміжних ринках та наявністю надмірних адміністративних бар’єрів. Такі умови стримують підприємницьку діяльність, перешкоджають розвитку суб’єктів господарювання та чесній конкуренції, уповільнюють розвиток виробництва, обмежують підвищення якості продукції, збільшують виробничі витрати та знижують доступність товарів для споживачів.

Кожна стратегія на рівні підприємства повинна бути розроблена для виконання низки взаємопов’язаних завдань, критично важливих для сталого та адаптивного розвитку організації. Ці завдання включають:

- комплексний синтез технічних, технологічних, екологічних, економічних, управлінських та інших ключових вимірів, що стосуються розвитку об’єкта управління;
- інтеграцію різноманітних компонентів керованої системи, таких як місія підприємства, потенціал, структурна організація, корпоративна культура та управлінські практики в єдину стратегічну основу;

- орієнтацію на досягнення як тактичних, так і довгострокових стратегічних цілей, що відповідають ширшим соціальним, корпоративним та індивідуальним інтересам зацікавлених сторін;

- практичне застосування наукових досягнень в економіці, технологіях, менеджменті та суміжних галузях для підвищення потенціалу прийняття рішень та інновацій;

- гнучкість та адаптивність, враховуючи динамічний та багатогранний характер стратегічних ситуацій, які можуть виникати;

- концентрацію та ефективне використання стратегічних та тактичних конкурентних переваг, що виникають завдяки внутрішнім можливостям та зовнішньому середовищу, а також знанням, навичкам та досвіду всього персоналу [2].

Розробка таких стратегій повинна залучати весь творчий персонал підприємства, тоді як кінцева відповідальність за досягнення стратегічних результатів (що відповідають нульовому рівню ієрархії цілей) повинна покладатися на вище керівництво. Проміжні результати на інших рівнях повинні контролюватися відповідними менеджерами та призначеними відповідальними особами.

Стратегія повинна характеризуватися збалансованим рівнем ризику, уникати недооцінки стратегічних переваг конкурентів, не переоцінюючи власні можливості підприємства. Формування стратегії розвитку українських підприємств в умовах воєнного стану вимагає комплексного застосування ефективних організаційних, фінансових та економічних інструментів для вирішення давніх проблем, що загострилися в умовах воєнного часу. У цьому контексті важливо наголосити, що методичне забезпечення реалізації стратегій розвитку підприємств має відповідати чітко визначеним стратегічним пріоритетам.

Ці пріоритети спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та ділової активності суб’єктів господарювання. І, відповідно, має забезпечити об'єктивність стратегічного прогнозування, сприяти створенню ефективних

короткострокових програм розвитку, гарантувати адекватність та актуальність показників ефективності та критеріїв оцінки, а також встановити нормативні орієнтири для досягнення оптимальних цільових результатів відповідно до загального стратегічного плану.

Список використаних джерел

1. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. № 3 (61), 2024. С. 162-169. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169

2. Юрій Е.О. Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. №13. С. 131-134.

Костянтин МУЗИЧУК,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

1. економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

2. економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;

3. негрошові – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Безперечно, керівництво підприємств має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання. Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [1].

Система мотивування працівників на підприємстві має передбачати кілька етапів. Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і

морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

1. між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;

2. між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;

3. між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Ефективними факторами мотивації є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва. Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності. На другому етапі пропонують покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці [2].

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

1. Об’єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об’єктивної оцінки результатів його праці;

2. Передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

3. Адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;

4. Своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);

5. Значущість: винагорода має бути для працівника значущою;

6. Справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [3]. Практика оказує, що ігнорування цих вимог стає причиною нестабільної ситуації в колективі та призводить до де мотивації працівників, як наслідок цього це негативно впливає на продуктивність праці та ефективності функціонування підприємства в цілому. Ефективність системи мотивації на сьогоднішній день передбачає наявність не лише матеріальних чинників, таких як високий заробіток, але і нематеріальних, що пов’язуються з надійністю місця роботи, з досягненням власних цілей, бажанням проявити ініціативу і відповідальність. Це пов’язано з тим, що часто мотиваційні механізми враховують лише матеріальну складову, залишаючи без уваги нематеріальну. Тому виникає проблема формування такого мотиваційного механізму, який би враховував як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних інтересів працівників [4].

В сучасних умовах зростає роль чинників нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності дає позитивний результат та гарантований успіх. Системність у цій роботі має забезпечити відповідний алгоритм здійснення нематеріальної мотивації. Процес нематеріальної мотивації має відбуватися відповідно до встановлених цілей підприємства, що

дає можливість обґрунтувати конкретні завдання мотивації. Для вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві пропонуємо включити наступні елементи: подарунки; соціальний пакет; навчання та підвищення кваліфікації; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; вдосконалення організації праці (розширення трудових функцій, збагачення праці та ін.). Кожному працівнику важливо відчувати свою значимість у колективі та повагу до себе. Саме тому мотиваційні подарунки, які демонструють працівникові належне оцінювання його досягнень з боку керівництва, мають велике значення. Такі види мотивації вимагають порівняно невисоких витрат грошових коштів на одного працівника, проте підвищують статус організації, оскільки працівник бачить турботу про себе з боку керівництва [5].

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. КНЕУ, 2002. 337 с

2. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. № 15.2. С. 256–261.

3. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.

4. Чикуркова А.Д. Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. *Подільський Вісник*. 2020. Вип. 32. С. 155-165. https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/104/86

5. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Електронний журнал «*Ефективна економіка*». 2020. №7. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077

Руслан МУСІЄНКО,
здобувач вищої освіти ОНС «Доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
д.е.н., професор **Наталія НОСАНЬ**
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ФОКУСУВАННЯ НА МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКАХ І ПОТРЕБАХ ПРАЦІВНИКІВ

В умовах BANI world – світу, що є крихким з точки зору домовленостей і виконання обіцянок і зобов'язань, тривожним, нелінійним і незрозумілим (наприклад, для працівників, що не розуміють мотиви, якими керуються їх менеджери під час прийняття управлінських рішень) співробітники бізнес-структур шукають «тихі гавані», прагнуть працевлаштуватись там, де шанують традиції та готові запропонувати довгострокові трудові відносини, оформлені з дотриманням усіх формальних і законодавчих вимог [1, с. 91]. Традиційні підходи до управління персоналом у капіталістичному світі схиляють HR-менеджерів до орієнтації на потреби компаній та їх власників, на стратегічні цілі розвитку бізнесу та фінансові апетити інвесторів. Як зазначає Потьомкін Л. М., натепер переважають наукові концепції і практичні дії керівників підприємств, спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності на основі реформування техніки, технологій та організації виробництва і реалізації продукції, без урахування однієї з найважливіших складових організації – мотивації персоналу [2, с.61]. Усвідомлення критичної важливості кадрового ресурсу для їх досяжності та задоволення змушує керівні кадри до пошуку балансу між потребами різних категорій стейкхолдерів. І якщо раніше пріоритет був на стороні власників капіталів, то нині наполегливо

популяризується думка про те, що у фокусі HR-менеджменту вітчизняних підприємств мають опинитися потреби і інтереси власників інтелектуального капіталу, тобто працівників. Якщо керуватись такою візією на прикладному рівні, тоді виникає потреба у розробці пропозицій щодо можливостей трансформації систем управління персоналом задля фокусування їх ціннісних орієнтирів на мотиваційних чинниках і потребах працівників суб'єктів господарювання.

Шаповал О.А. стверджує, що у контексті започаткування на підприємстві мотиваційного механізму під час формування та подальшого покращення системи матеріальних стимулів, які застосовуються до персоналу, необхідною є орієнтація на такі спонукальні мотиви праці, які корелюють з потребами та інтересами працівників, як: задоволення матеріальної зацікавленості працівників у високих професійних результатах їх праці (шляхом справедливої оплати праці, розмір якої періодично переглядається); забезпечення перспектив кар'єрного зростання (на основі індивідуальної кар'єрної траєкторії, яка розроблена фахівцями HR-відділу підприємства із урахуванням побажань працівника та його бачення власного професійного майбутнього); комплексна реалізація особистих і колективних цілей співробітників (взаємодоповнення та взаємоузгодження інтересів і потреб як окремих працівників, так і команд, до яких вони входять, поєднання персоналізованої та колективної форм мотивації); прив'язка інструменту мотивації до конкретних результатів роботи працівника або відділу, команди, колективу, підприємства в цілому, тощо [3, с.155].

Політика мотивації персоналу має бути зрозумілою працівникам і інтегрованою до стратегії управління персоналом. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. вважають, що розділ мотивації персоналу у стратегії управління ним має містити відомості щодо підходів і принципів розробки ефективної системи мотивації, передбачати постійне аналізування потреб працівників та фіксувати наміри керівництва підприємства щодо

удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу за наявності такої можливості [4, с.114].

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, таких як: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація [5, с.243]. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. розподіляють форми мотиваційної діяльності підприємства у відповідності до домінуючих у той чи інший період часу потреб працівника, до переліку яких віднесено: потребу у самоактуалізації (задовольняється через залучення працівників до обговорень векторів діяльності підприємства, врахування їх думок і побажань у різних напрямах організації та реалізації бізнесових і виробничих процесів), потребу у самоповазі (задовольняється розширенням автономії працівника у площині виконання ним професійних функцій і завдань, відсутності надмірної бюрократії у робочому процесі), соціальні потреби (задовольняються через можливість комунікації з колегами, участь у корпоративних заходах, фінансування занять спортом або іншого хобі), потребу у безпеці (задовольняється через довгострокові контракти або систему пожиттєвого найму, програми медичного та пенсійного страхування, рух кар'єрною траєкторією та безпечні умови праці та перебування на робочому місці) та фізіологічні потреби (задовольняється через заробітну плату та інші форми матеріального забезпечення та стимулювання) [5, с.243].

Перехід системи управління персоналом підприємства до моделі фокусування на мотиваційних чинниках і потребах працівників має передбачати виконання HR-менеджментом кількох послідовних дій:

–проведення анкетування або опитування з метою виявлення потреб і побажань працівників, мотивів, здатних спонукати їх до якісного професійного виконання посадових обов'язків;

–ранжування потреб персоналу з метою виявлення пріоритетів для фокусування на них мотиваційних ресурсів компанії;

–розроблення соціально орієнтованої мотиваційної політики підприємства; проведення періодичного моніторингу стану мотивування персоналу;

–підбір інструментів мотивації із врахуванням гендерних особливостей;

–опитування або анкетування працівників щодо рівня їх задоволеності працею і механізмами стимулювання;

–залучення працівників до процесу розробки мотиваційної політики.

Список використаних джерел

1. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах BANI world: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 8(24). С. 89–96.

2. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3–4. С. 59–75.

3. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156.

4. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108–117.

5. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 241–245.

Ірина МУШЕНИК
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
фізико-математичних та безпекових дисциплін
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВІД КОНЦЕПЦІЙ ДО ІНСТРУМЕНТІВ ТА МАЙБУТНЬОГО

Сьогодні, в умовах тотальної цифровізації, менеджмент зазнає фундаментальних змін, і цифровий менеджмент (Digital Management) стає критично важливим елементом успіху, особливо для високотехнологічних та інноваційних підприємств. Він охоплює використання цифрових технологій та даних для прийняття стратегічно важливих рішень, ефективного управління ресурсами, оптимізації комунікації, забезпечення контролю та передбачення майбутніх сценаріїв. Впровадження цифрового менеджменту дозволяє компаніям не лише адаптуватися до сучасних вимог, але й створювати нові конкурентні переваги на ринку [5].

Цифровий менеджмент – це сукупність процесів, що забезпечують ефективне управління організацією за допомогою цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні сервіси, ERP-системи та ін. Його ключові елементи включають:

- Цифрову стратегію: орієнтація бізнесу на цифрову трансформацію;
- Автоматизацію бізнес-процесів;
- Цифрову аналітику для прийняття управлінських рішень;
- Електронну комунікацію та взаємодію із стейкхолдерами.

Цифровий менеджмент як сучасна управлінська парадигма охоплює ключові інструменти цифрового управління, що забезпечує ефективне функціонування організацій в умовах глобальної трансформації. Основою

цього підходу є формування цифрової культури в середині компаній, що передбачає не лише впровадження технологічних новацій, але й переосмислення управлінських підходів, способів комунікації та взаємодії. Така культура базується на відкритості до змін, цифровій грамотності персоналу, готовності до безперервного навчання й прийнятті інновацій як рушія розвитку [4].

До основних інструментів цифрового менеджменту належать системи для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), такі як Salesforce та HubSpot, які забезпечують ефективну комунікацію та підтримку клієнтської бази. Також важливу роль відіграють системи планування ресурсів підприємства (ERP), зокрема SAP і Oracle, що дозволяють інтегрувати та координувати внутрішні бізнес-процеси. Інформаційно-аналітичні платформи бізнес-аналітики (BI), як-от Power BI і Tableau, застосовуються для збору, обробки й візуалізації даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Інструменти управління проєктами, серед яких популярними є Asana, Trello та Jira, слугують для контролю виконання завдань, планування ресурсів та комунікації в командах. Окрім того, хмарні сервіси, зокрема Google Workspace і Microsoft 365, створюють умови для ефективної спільної роботи в цифровому середовищі, забезпечуючи доступ до документів та сервісів у будь-який час і з будь-якого пристрою [1].

Сучасні тенденції, що визначають вектор розвитку цифрового менеджменту, охоплюють цілий спектр технологічних та соціально-економічних змін. Однією з ключових є активна інтеграція штучного інтелекту, який дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень, прогнозувати поведінку споживачів і оптимізувати управлінські процеси на основі аналізу великих обсягів даних. У зв’язку з цим зростає значення кібербезпеки — захист інформації, цифрових активів і корпоративних систем стає пріоритетом, оскільки зростає кількість загроз та витоків даних у цифровому середовищі. Також важливим трендом є поширення віддалених форматів управління, що передбачає впровадження гібридних моделей організації праці, де поєднується

фізична присутність персоналу з дистанційною взаємодією. Це сприяє гнучкості управління та зниженню витрат.

Окрему увагу у цифровому менеджменті приділяють стратегіям сталого розвитку: все більше компаній впроваджують принципи ESG (екологічність, соціальна відповідальність та управління) через цифрові інструменти моніторингу, звітності та аналізу. Крім того, суттєвий вплив мають інноваційні технології, зокрема Інтернет речей (IoT), що забезпечує взаємодію пристроїв у реальному часі, та роботизація процесів (RPA), яка дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшуючи потребу в ручній праці. Усі ці тенденції формують нову управлінську реальність, де цифрова трансформація є необхідною умовою ефективного функціонування організацій [6].

У сучасних умовах особливе значення набуває формування цифрової культури в організаціях, яка охоплює не лише впровадження новітніх технологій, але й трансформацію підходів до управління та мислення персоналу. Така культура базується на відкритості до інновацій, постійній готовності до навчання, гнучкості у використанні нових цифрових інструментів і на усвідомленні цифрових стратегій як невід'ємної частини розвитку підприємства. Водночас цифровий менеджмент виконує роль рушійної сили змін у бізнес-моделях, сприяючи появі нових форм комунікації з клієнтами, розвитку персоналізованих сервісів, мобільних застосунків і платформ, що використовують технології штучного інтелекту для покращення управління та обслуговування [2].

Крім того, особливої актуальності набуває використання аналітики в реальному часі, яка дає змогу оперативно реагувати на зміни як всередині компанії, так і в її зовнішньому середовищі. Сучасні аналітичні інструменти не лише відображають поточні показники, а й дозволяють виявляти тренди, будувати прогностичні моделі та заздалегідь виявляти потенційні загрози. В умовах глобальної нестабільності, воєнних конфліктів та економічних викликів цифровий менеджмент виступає основою стабільності бізнесу завдяки

можливості організовувати віддалену роботу, підвищувати гнучкість та забезпечувати швидке прийняття рішень [3].

Таким чином, цифровий менеджмент – це не короткочасне явище, а новий етап еволюції управління, що об’єднує технології, аналітику, людські ресурси та інноваційні підходи в єдину цілісну систему. Його ефективність залежить від стратегічного бачення керівників, їхньої інноваційної активності та здатності формувати умови для постійного вдосконалення і цифрового розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Григоренко О. А. Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах глобалізації. *Економіка та держава.* 2021. № 7. С. 84–88.

2. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 63–69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63

3. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 40–53.

4. Кобушко Я.В., Манжола Б.В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. С. 4–8. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08

5. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.

6. Мушеник І.М. Інформаційні технології в системі сучасної освіти. *The 15th International scientific and practical conference “The main directions of the development of scientific research” (April 18 – 21, 2023) Helsinki, Finland. International Science Group.* 2023. 278 p. - 280 p.

Катерина МУШЕНИК
здобувачка вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: канд. екон.наук, **Вікторія ГОЛЮК**
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КАБЕЛЬНО-ПРОВІДНИКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є ключовим фактором розвитку національної економіки, забезпечуючи доступ до міжнародних ринків, залучення валютних надходжень та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Для підприємств кабельно-провідникової галузі України експорт має стратегічне значення, оскільки їх продукція широко використовується в енергетичному, будівельному, телекомунікаційному та транспортному секторах різних країн.

Проте у сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність підприємств кабельно-провідникової продукції зазнає значних викликів. До традиційних проблем, таких як висока конкуренція на світових ринках, зміна міжнародних стандартів якості та потреба в сертифікації продукції, додалися нові фактори ризику. Військові дії, що охопили територію України, суттєво вплинули на можливості українських підприємств здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, що позначилося на обсягах експорту, ефективності логістичних операцій та доступі до міжнародних ринків [2].

Щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств кабельно-провідникової продукції в умовах війни то він є значно ускладненим. Військові дії спричинили знищення частини виробничих потужностей, інфраструктури та

логістичних ланцюгів, що негативно вплинуло на експортний потенціал. Окупація значних територій України, знищення або пошкодження портів і зерносховищ, а також мінування полів, що є основними для виробництва сировини, значно обмежили можливості для постачання продукції на міжнародні ринки. Кабельно-провідникова продукція, яка є важливою для енергетичних та інфраструктурних проєктів, наразі стикається з серйозними труднощами в експорті, оскільки зниження обсягів виробництва та порушення логістичних зв'язків значно скоротили потоки товарів на зовнішні ринки.

Далі буде розглянуто основні виклики та обмеження, з якими стикаються підприємства кабельно-провідникової продукції України в умовах сучасних геополітичних реалій, а також проаналізовано їх вплив на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Особливу увагу буде приділено проблемам порушення логістичних ланцюгів, знищення інфраструктури та скорочення виробничих потужностей, що суттєво обмежили можливості підприємств забезпечувати стабільні постачання продукції на міжнародні ринки. Крім того, буде досліджено питання доступу до сировини, необхідної для виробництва кабелів, та труднощі, пов'язані з сертифікацією продукції відповідно до міжнародних стандартів [1].

Порушення логістичних ланцюгів спричинено закриттям портів, залізничних та автомобільних шляхів, що ускладнило доставку продукції на міжнародні ринки. Втрата доступу до морських портів на півдні України, ризики затримок або скасування міжнародних перевезень через підвищені вимоги безпеки, а також зростання витрат на логістичні послуги призвели до збільшення часу доставки та зростання собівартості продукції. Це знижує її конкурентоспроможність і змушує підприємства шукати нові альтернативні маршрути, використовувати мультимодальні перевезення та співпрацювати з міжнародними логістичними компаніями [5].

Знищення інфраструктури є ще однією ключовою проблемою, що негативно впливає на виробничу діяльність підприємств. Руйнування виробничих приміщень, складів та логістичних хабів призвело до скорочення

виробничих потужностей, втрати обладнання та зростання витрат на його відновлення. Це ускладнює організацію складських процесів та своєчасне постачання продукції. Для збереження виробничого потенціалу підприємства змушені переміщувати виробничі потужності у безпечніші регіони, створювати резервні склади готової продукції та інвестувати у відновлення пошкоджених об’єктів [6].

Скорочення виробничих потужностей також пов'язане з нестачею кваліфікованих працівників, які виїжджають у безпечніші регіони або за кордон. Втрата доступу до обладнання та збої у постачанні сировини знижують обсяги виробництва та призводять до невиконання експортних контрактів. Підприємства змушені впроваджувати сучасні автоматизовані виробничі лінії, залучати іноземні інвестиції для модернізації виробництва та переорієнтовуватися на випуск продукції з високою доданою вартістю [4].

Ще однією критичною проблемою є обмежений доступ до сировини, необхідної для виробництва кабельно-провідникової продукції. Знищення або пошкодження сільськогосподарських угідь та гірничодобувних підприємств ускладнюють постачання мідної, алюмінієвої та полімерної сировини. Зростання світових цін на ці матеріали збільшує собівартість продукції та знижує її рентабельність. Для подолання цієї проблеми підприємства активно шукають нових постачальників сировини з дружніх країн, впроваджують програми енерго- та матеріалозбереження та намагаються замінити імпортні ресурси на локальні [3].

Нарешті, проблеми сертифікації продукції створюють бар’єри для її постачання на міжнародні ринки. Високі вимоги до відповідності продукції міжнародним стандартам (IEC, CE, UL) та складність сертифікаційних процедур значно ускладнюють вихід на зовнішні ринки. Зміни в регуляторних вимогах різних країн, відсутність доступу до національних сертифікаційних органів та високі витрати на сертифікацію знижують конкурентоспроможність української продукції. Для вирішення цієї проблеми підприємства налагоджують співпрацю з міжнародними сертифікаційними центрами,

впроваджують сучасні системи управління якістю (ISO 9001, ISO 14001) та автоматизують процеси контролю якості.

Таким чином, основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств кабельно-провідникової продукції України зумовлені логістичними обмеженнями, руйнуванням інфраструктури, скороченням виробничих потужностей, дефіцитом сировини та ускладненням сертифікаційних процедур. Для їх подолання підприємствам необхідно зосередити увагу на оптимізації логістичних процесів, диверсифікації джерел постачання сировини, модернізації виробничих потужностей та підвищенні якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел

1. Вербицька Г.Л. Проблеми вітчизняних експортерів в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 1(19). С. 167–176.

2. Іванченко О. Перспективи виходу українських виробників на ринок кабельно-провідникової продукції ЄС. *Економічний простір*. 2024. №194. С. 164–169.

3. Ковальчук І. О. Аналіз впливу логістичних викликів на експорт кабельно-провідникової продукції України в умовах геополітичної нестабільності. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 45–49.

4. Мельник Т. В. Стан та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств електротехнічної галузі України. *Вісник економічної науки України.* 2024. № 2. – С. 112–118.

5. Мушеник І.М., Марчук Н. А. Інформаційні технології та бази даних як інструмент для використання надлишкової інформації в задачах стратегічного управління логістичними підприємствами. *Наука і техніка № 2(43).* 2025. С. 1378-1389.

6. Шевченко А. П. Доступ до сировини для виробництва кабельної продукції в Україні: виклики та шляхи вирішення. *Економічний вісник.* 2025. № 1. – С. 77–83.

Ігор НАДЮК
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти “Подільський державний університет”
м. Кам'янець-Подільський, Україна
Науковий керівник:
Марина ЗАХОДИМ
д.- р. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти “Подільський державний університет”
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОБІЗНЕСІ: ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РИНКУ ТВАРИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Агробізнес є однією з базових складових національної економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та соціально-економічний розвиток сільських територій. Серед усіх галузей агросектору особливої уваги заслуговує тваринництво, яке виконує стратегічну роль у формуванні внутрішнього ринку білкової продукції, зайнятості сільського населення та диверсифікації агровиробництва. Проте ефективне функціонування тваринницької галузі значною мірою залежить від якості управлінських процесів, які сьогодні потребують суттєвої модернізації.

В умовах цифрової трансформації глобальної економіки, посилення конкуренції, зміни клімату, а також воєнних дій на території України, модернізація управління в агробізнесі постає як необхідна передумова його адаптації та стійкого розвитку. Особливої ваги набуває перехід до цифрових моделей управління, що базуються на даних, аналітичних інструментах, платформах для автоматизації виробничих і логістичних процесів, а також інтегрованих системах моніторингу. У цьому контексті впровадження цифрових стратегій дає змогу Згідно з аналітичними дослідженнями, наразі

понад 70%аграріїв в Україні визнають необхідність цифрової трансформації, але лише близько третини мають сформовані цифрові стратегії або активно інтегрують ІТ-рішення у виробничі та управлінські практики [1]. Це вказує на потребу у ґрунтовному переосмисленні підходів до стратегічного управління в агробізнесі, зокрема у сфері тваринництва, де традиційні методи керування часто не відповідають динаміці сучасних викликів, забезпечити прозорість, оперативність і гнучкість управлінських рішень.

У сучасних умовах цифровізація стала ключовим фактором трансформації агробізнесу, зокрема тваринницької галузі. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Одним із напрямів цифровізації є впровадження систем моніторингу та аналізу даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, використання сенсорів для контролю за станом здоров'я тварин, автоматизованих систем годівлі та доїння сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції [2]. Крім того, цифрові технології сприяють покращенню логістичних процесів, забезпечуючи прозорість ланцюгів постачання та зменшуючи витрати.

Впровадження цифрових рішень також сприяє адаптації тваринницьких підприємств до змін у споживчих уподобаннях та вимогах ринку. Зокрема, зростає попит на екологічно чисту та етично вироблену продукцію, що стимулює впровадження технологій, спрямованих на забезпечення добробуту тварин та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Цифрові стратегії є основою модернізації управлінських процесів у тваринницькому бізнесі, оскільки вони забезпечують комплексний підхід до оптимізації виробництва, підвищення продуктивності та адаптації до мінливих ринкових умов. Такі стратегії передбачають використання новітніх інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів та інтегрованих

інформаційних систем управління (Farm Management Systems). Одним із ключових елементів цифрових стратегій є впровадження автоматизованих систем управління тваринницькими підприємствами. Це дозволяє не лише здійснювати постійний контроль над виробничими процесами, а й формувати аналітичну базу для стратегічного планування. Завдяки цьому керівники отримують можливість ухвалювати рішення на основі реальних даних, а не лише експертних оцінок чи інтуїції.

Значну роль відіграє також цифровий моніторинг здоров'я тварин і споживання кормів, який здійснюється за допомогою сенсорів, RFID-міток та відеоаналітики. Отримані дані обробляються аналітичними платформами для прогнозування ризиків та зниження витрат. За оцінками FAO, використання цифрових технологій у тваринництві може підвищити продуктивність до 20% при одночасному зменшенні операційних витрат на 10–15% [3].

Ще одним напрямом є використання геоінформаційних систем (GIS) для планування розміщення ферм, маршрутизації логістики та управління земельними ресурсами, що забезпечує ефективне використання природних і фінансових ресурсів. Цифрові стратегії також включають елементи маркетингової аналітики, CRM-систем для роботи з клієнтами, електронної комерції та цифрової взаємодії з постачальниками та покупцями. Усе це дозволяє тваринницьким підприємствам бути більш гнучкими, прозорими та орієнтованими на споживача.

У контексті трансформації аграрного сектору України, цифровізація тваринницького бізнесу розглядається як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні продовольчі ланцюги. Реалізація цифрових стратегій передбачає не лише впровадження інноваційних технологій, але й створення сприятливого інституційного середовища. Підтримка з боку держави й міжнародних партнерів є критично важливою. Урядові ініціативи, зокрема в межах Національної економічної стратегії 2030, передбачають розвиток цифрових компетенцій агровиробників та фінансування інноваційних проєктів [4].

Міжнародні організації, такі як Світовий банк, USAID та GIZ, активно фінансують проєкти з цифровізації агросектору, включаючи впровадження систем GPS-моніторингу, агроаналітики та управління ресурсами. Інтеграція цифрових технологій у державну аграрну політику дозволяє перейти від декларативного до даними обґрунтованого управління. Це відкриває можливості для точнішого планування субсидій, моніторингу ефективності використання земельних ресурсів та підвищення прозорості ринку тваринницької продукції. У 2022 році було запроваджено електронну платформу "Державний аграрний реєстр", яка стала важливим кроком до централізованого цифрового обліку сільськогосподарських виробників [5].

Отже, модернізація управлінських процесів в агробізнесі через цифрові стратегії є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку ринку тваринницької продукції. Інтеграція інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність, прозорість і адаптивність управління в умовах постійних змін. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідною є синергія між державою, бізнесом та науково-освітніми інституціями.

Список використаних джерел

1. Digital Agro Ukraine 2024: Звіт про стан цифровізації агросектору. — Київ: Інститут аграрної економіки, 2024.

2. Канівець Х.О., Коробченко А.О., Проценко С.В., Работинський А.М., Левченко М.В. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ, 2021.

3. Digital technology and agricultural markets, FAO, 2020. URL: https://openknowledge.fao.org/items/e00873f8-0973-4194-bb06-6701aff89446

4. Кабінет Міністрів України. (2021). *Національна економічна стратегія на період до 2030 року*. URL: https://nes2030.org.ua

5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2022). *Проєкт "Державний аграрний реєстр"*. URL: https://dar.gov.ua

Олена НІСХОДОВСЬКА
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Все більше сучасних підприємств використовують у своїй роботі маркетингову діяльність, формують відділи маркетингу та проводять маркетингові дослідження, аби мати високу конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингове дослідження є ключовим інструментом для виявлення споживчих потреб, позиціонування бренду та визначення ефективних каналів комунікації. Всі дані, отримані в результаті цих досліджень, дозволяють формувати обґрунтовану стратегію бренду, коригувати ціннісну пропозицію та адаптувати візуальну і змістову складову до цільової аудиторії. Тим паче, в умовах швидкого розвитку науки, техніки і технологій успіху досягне лише те підприємство, яке правильно стане використовувати маркетингове управління (маркетинговий менеджмент), тобто буде постійно вдосконалювати та адаптувати свою стратегію відповідно до змін ринкового середовища.

Створення ефективної системи управління брендом має на меті оптимальне задоволення потреб споживачів через побудову бренду. Маркетингові дослідження підтримують прийняття управлінських рішень, сприяють ефективному розподілу бюджету на просування бренду, а також оцінці ефективності рекламних кампаній. А аналіз конкурентного середовища, трендів і вподобань споживачів забезпечує підприємству конкурентну перевагу та підвищує лояльність клієнтів.

В теперішньому світі бренд виступає не лише як маркувальний елемент, а як стратегічний актив підприємства. Ефективне управління брендом потребує

точного знання ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, що досягається через маркетингові дослідження.

Завдяки маркетинговим дослідженням підприємства можуть:

- Визначити сприйняття бренду цільовою аудиторією;
- Вивчити сильні та слабкі сторони бренду;
- Виявити зміни в споживчих уподобаннях;
- Коригувати маркетингову стратегію відповідно до актуальних трендів.

На основі всіх цих досліджень і формується ефективна комунікаційна стратегія, обираються канали просування, розробляється візуальна ідентичність бренду. А якщо підприємство стимулює регулярні опитування та координує фокус-групи, то ці всі заходи дозволяють адаптувати бренд до сучасних динамічних змін ринку.

Сучасне розуміння бренду включає кілька аспектів: механізм диференціації товарів; механізм сегментації ринку; образ у свідомості споживачів (брендімідж); засіб взаємодії (комунікації) зі споживачем; засіб індивідуалізації товарів компанії; система підтримки ідентичності; правовий інструмент; частина корпоративної культури компанії; концепція капіталу бренду; елемент ринку, що постійно розвивається у часі та просторі.

Бренд – це система, що пов’язує товар з його характеристиками, торгову марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника у відношенні до свого товару, торгової марки та споживачів.

Мати впізнавану в будь-якому куточку світу торгову марку — мрія будь-якого бізнесмена. Якщо твою торгову марку знають мільйони, то вона вже стала брендом. А якщо так, твій товар іноді купуватимуть саме тому, що він має цей бренд. Можна сказати, що бренд — це образ продукту, який виникає у споживача в голові, коли він чує або бачить назву конкретної відомої торгової марки. "Бренд — це ім'я, що впливає на поведінку ринкових споживачів/покупців" [1].

Основна роль бренду для споживачів полягає в гарантії якості, економії часу під час вибору товару, мінімізації ризику в ході покупки (рис. 1). Значне

місце під час реалізації бренду посідають поінформованість, доступна ціна, висока якість, інноваційна та комунікативна підтримка, вишуканість, престиж, цифровий маркетинг і глобальні зв'язки.

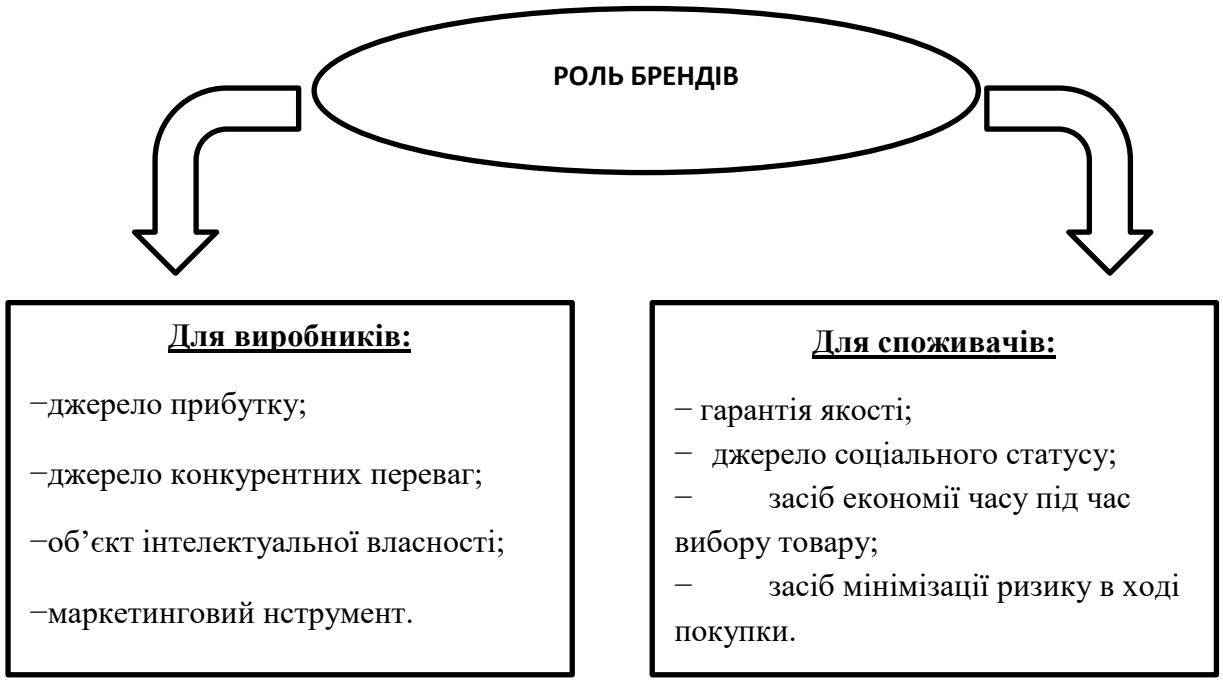

Рис. 1 Роль брендів для споживачів та виробників

В умовах глобалізації саме брендова продукція здатна конкурувати на світовому ринку. Для України, яка прагне знайти своє місце в європейському просторі, стратегічно важливим є створення нових брендів та просування вже сформованих, тому досвід відомих компаній – власників брендів є цінним досвідом для використання його в майбутньому задля стабілізації позицій на світовому ринку.

Отже, маркетингове дослідження — це не лише інструмент збору інформації, а важлива складова стратегічного управління брендом, що сприяє сталому розвитку підприємства на ринку. А хороший бренд — єдине, що може забезпечити доходи вищі за середні протягом тривалого часу

Список використаних джерел

1. Kapferer J. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. Jean-Noël Kapferer, 2015. 37 p.

2. Знають всі. Що таке бренд. https://www.dsnews.ua/ukr/economics/znayut-vse-chto-takoe-brend-22032021-419607

3. Marketing Glossary. Chartered Institute of Marketing. 2021. URL: https://marketingexpert.cim.co.uk/glossary.

4. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії. 2020. № 1(16). С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63.

Вікторія НОВІКОВА
канд. пед. наук, доцент,
Валерія ВОРОНІНА
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ОСВІТНІ ЦІННОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ СИСТЕМ

У глобалізованому світі, де соціальні, культурні та технологічні зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, система освіти постає не лише як інструмент передачі знань, а як стратегічний ресурс розвитку особистості та суспільства. Її ефективність визначається не лише змістом навчальних програм чи інституційними моделями, а передусім тією системою цінностей, на якій вона ґрунтується. Освітні цінності – це ядро педагогічної культури, смислове поле, в межах якого здійснюється виховання, навчання та соціалізація. Саме вони формують і визначають принципи, цілі, структуру та зміст будь-якої педагогічної системи, перетворюючи її на інструмент цілісного формування людського потенціалу [1-3]. Таким чином, осмислення ролі освітніх цінностей є необхідною передумовою для розбудови актуальної, життєздатної та гуманістично орієнтованої моделі освіти.

Освітні цінності охоплюють широкий спектр ідеалів – від пізнавальної свободи, гуманізму та демократичності до патріотизму, толерантності, відповідальності й творчості. Вони репрезентують як універсальні гуманістичні засади, так і специфічні культурно-національні орієнтири, які віддзеркалюють суспільні запити й історичний контекст [4, 5]. У процесі формування педагогічних систем ці цінності відіграють роль світоглядного компасу, що спрямовує вибір змістових компонентів освіти, методик викладання, стилів комунікації між учасниками освітнього процесу.

Не менш важливою є функція освітніх цінностей як регулятора взаємодії між індивідом і соціумом. У структурі педагогічної системи вони визначають тип взаємозв'язку між педагогом і учнем, між особистістю та колективом, між освітнім закладом і суспільством. Педагогічна діяльність, що позбавлена чітких ціннісних орієнтирів, перетворюється на механічний процес, позбавлений гуманістичної сутності. Натомість система, вибудувана на основі цінностей, здатна виховувати критично мислячих, морально зрілих, емоційно стійких та соціально відповідальних громадян.

Слід наголосити на тому, що трансформація педагогічних систем в умовах викликів XXI століття – війни, кліматичної кризи, цифровізації – зумовлює необхідність переосмислення ціннісного підґрунтя освіти. Зокрема, зростає значення таких цінностей, як стійкість, взаємодопомога, цифрова етика та глобальна свідомість. Тому формування освітнього простору нового покоління неможливе без оновленої аксіологічної бази, яка поєднує традиційні гуманістичні ідеали з інноваційними смислами сучасності.

У практичному вимірі це означає інтеграцію ціннісного компоненту у всі рівні педагогічної системи – від нормативних документів до щоденних педагогічних практик. Освітні цінності мають бути не лише декларативно закріплені в концепціях та стандартах, але й реально втілені у змісті підручників, стилі викладання, форматах оцінювання та культурі освітнього середовища. Без такої інтеграції неможливо досягти цілісності та послідовності педагогічного впливу [5-8].

Отже, освітні цінності є не лише філософсько-гуманітарним поняттям, а фундаментальним чинником, що визначає структуру, динаміку та ефективність педагогічних систем. Вони створюють аксіологічний каркас, у межах якого вибудовується освітня політика, проєктуються освітні моделі, здійснюється педагогічна взаємодія. Без глибокого усвідомлення й послідовного впровадження освітніх цінностей неможливо забезпечити ані якість освіти, ані її соціальну значущість. Саме тому актуалізація ціннісного виміру освіти має

стати пріоритетом у науково-педагогічному дискурсі та у практиці освітнього реформування.

Список використаних джерел:

1. Пономарьова М., Золотарьова С., Засядьвовк А. Професійна освіта: термінологія, стратегія розвитку освітньої діяльності, проблеми та новації. Вісник науки та освіти. 2024. № 5 (23). С. 1312-1330.

2. Zolotarova S, Ponomarova M, Stankevych S, Novikova V, Zolotarov A (2024) Integration of the educational process in higher education with digital technologies Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2024, (3): 149 – 156. https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/149 8.

3. Ponomarova, M.; Yevsiukov, A.; Shovkun, L.; Zolotarova, S.; Kramarenko, I. Formation and Management of the Development of Agricultural Production and Processing of Agricultural Products and the Value of Food Technologies. Financ. Credit. Act. Probl. Theory Pract. 2022, 4, 58–67.

4. Пономарьова М., Должикова І., Маршуба І. Особливості фундаментації професійної освіти та формування професійної компетентності. Вісник науки та освіти. № 1(1). 2022/7/6. https://doi.org/ 10.52058/2786-6165-2022-1(1)-216-228

5. Бібік Н. М. Цінності освіти та їх вплив на зміст і структуру сучасної школи. Педагогіка і психологія. 2017. № 1. С. 8–17.

6. Савченко О. Я. Сучасні освітні цінності та зміст початкової освіти. Початкова школа. 2020. № 10. С. 3–8.

7. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії: монографія. Чернівці: Рута, 2012. 304 с.

8. Онопрієнко О. В. Освітні цінності в парадигмі нової української школи. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2021. № 1(88). С. 5–9.

Валерік ОГАНЕСЯН канд. екон. наук,
ПЗВО «Кам'янець-Подільський податковий інститут»,
м. Кам'янець-Подільський

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У XXI столітті цифрова трансформація стала визначальним чинником модернізації публічного управління в усьому світі. Перехід до цифрового урядування – це не лише про технічні інновації, але насамперед про зміну логіки взаємодії держави з громадянами, бізнесом і міжурядовими структурами. В Україні ці процеси набули особливої ваги в контексті суспільно-політичних трансформацій, потреби у прозорому урядуванні, євроінтеграційних зобов'язань та вимог воєнного часу. Цифрова трансформація в Україні – це системна реформа, що охоплює впровадження електронних послуг, цифрових інфраструктур, нових управлінських підходів, а також розвиток кібербезпеки та відкритих даних. Від платформи «Дія» до національних реєстрів і систем штучного інтелекту – країна поступово змінює традиційні бюрократичні механізми на ефективні, технологічно вдосконалені рішення, що орієнтовані на користувача. Водночас цифрове урядування – це не лише технічне питання, а й складне соціально-політичне завдання, яке вимагає високого рівня цифрової грамотності, правової регламентації, захисту персональних даних та довіри суспільства до державних інституцій. Особливої актуальності набуває питання інклюзивності: цифрова держава має бути доступною для всіх – незалежно від віку, місця проживання чи соціального статусу. В умовах воєнної агресії росії, цифрова держава стала інструментом стійкості – вона дозволяє забезпечувати безперервність надання адміністративних послуг, підтримувати обороноздатність, гуманітарну координацію та економічну активність. Більше того, досвід України у цій сфері дедалі частіше розглядається як зразок для інших країн, що перебувають у стані кризового розвитку. Цей напрям досліджень набуває особливої актуальності з огляду на потребу узагальнення

практик, вивчення викликів і формування наукових основ для подальшого розвитку цифрової трансформації та електронного урядування в Україні.

Розвиток електронного урядування є одним із ключових напрямів цифрової трансформації державного управління в Україні. Цей процес спрямований на підвищення ефективності державних інституцій, забезпечення прозорості у прийнятті рішень та поліпшення якості взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Однак впровадження електронного урядування потребує ґрунтовного правового забезпечення, яке відповідатиме сучасним викликам цифровізації та інтеграції до європейського цифрового простору. Щодо покращення якості надання публічних послуг, можна зазначити, що в Україні значно зросла кількість доступних електронних послуг, таких як реєстрація бізнесу, подача декларацій, отримання довідок і навіть оформлення паспортів та водійських посвідчень. Проте в деяких сферах ще є певні обмеження або проблеми з адаптацією для окремих категорій громадян, наприклад, людей похилого віку або тих, хто не має доступу до Інтернету. У питаннях мінімізації корупційних ризиків електронізація послуг стала одним з інструментів боротьби з корупцією, оскільки автоматизація процесів дозволяє зменшити людський фактор. Однак, незважаючи на це, в Україні все ще існують корупційні схеми, і повністю подолати цю проблему за допомогою тільки електронних інструментів, ймовірно, не вдасться без комплексних реформ у правовій та судовій системах. Що стосується покращення інвестиційної привабливості та ділового клімату, то, без сумніву, електронні послуги сприяли спрощенню процедур для бізнесу, таких як реєстрація підприємств, сплата податків і отримання ліцензій. Це дозволило Україні поліпшити позиції в міжнародних рейтингах, таких як Doing Business, проте для значного покращення інвестиційного клімату необхідно подолати інші проблеми, пов’язані з правовою невизначеністю та низьким рівнем захисту інвесторів. Нарешті, у контексті соціально-економічного розвитку, розвиток електронних послуг безумовно стимулює зростання економіки, оскільки забезпечує зручність і доступність для громадян та підприємств. Проте, для

реального підвищення рівня соціально-економічного розвитку необхідно подолати такі виклики, як нерівність у доступі до цифрових технологій та забезпечення стабільного інтернет-з'єднання в усіх регіонах країни [1, с.86-87].

Цифрова трансформація та розвиток електронного урядування в Україні є не лише відповіддю на внутрішні запити суспільства щодо ефективного та прозорого управління, але й важливим компонентом виконання міжнародних зобов'язань у рамках євроінтеграційного курсу. Впровадження цифрових інструментів та сервісів, таких як «Дія», національна хмара G-Cloud, електронні реєстри, е-підписи та електронне голосування, демонструє здатність держави оперативно впроваджувати інноваційні рішення відповідно до європейських стандартів. Значна частина цифрових ініціатив вже сьогодні відповідає вимогам ЄС, зокрема у сферах цифрової ідентифікації, кібербезпеки, захисту персональних даних та доступу до відкритих даних. Успішне функціонування цифрової держави в умовах повномасштабної війни ще раз доводить стратегічну важливість цифровізації як інструменту стійкості, гнучкості та національної безпеки. Водночас подальший розвиток цієї сфери потребує посилення взаємодії між органами влади, науковою спільнотою, технологічним бізнесом і громадянським суспільством. Особливу увагу слід приділяти інноваційному потенціалу: впровадженню штучного інтелекту в управління, розвитку Smart City концепцій, автоматизації публічних послуг та інтеграції з європейським цифровим простором.

Отже, цифрова трансформація в Україні – це не тимчасова тенденція, а довгострокова стратегія формування відкритої, відповідальної та інноваційної держави. Її успішна реалізація стане важливим кроком до повноцінної інтеграції України в Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу та сприятиме зміцненню демократичного врядування.

Список використаних джерел

1. Сухан І. С., Сенько А. І. Цифрова трансформація та розвиток електронного урядування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024). Том 4. № 86. С.84-88. URL: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320876/311445.

Світлана ОГАНЕСЯН
здобувач ступеня доктор філософії,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
док. екон. наук, професор **Оксана БЯЛКОВСЬКА**
Заклад вищої освіти «Подільський
державний університет»,
м.Кам'янець-Подільський

РЕГІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, урбанізація та зростаючий тиск на природні ресурси, сталий розвиток туризму стає важливим напрямом державної політики. Україна, володіючи значним туристичним потенціалом – від Карпат до узбережжя Чорного моря, від історичних міст до унікальних природних ландшафтів, – дедалі активніше впроваджує регіональні ініціативи, спрямовані на збереження культурної спадщини, екологічну безпеку та економічне зростання громад. Регіональні програми підтримки сталого туризму відіграють ключову роль у гармонізації інтересів туристичної галузі, місцевого населення та довкілля, сприяючи створенню конкурентоспроможного, безпечного й екологічно відповідального туристичного продукту. Ці програми не лише стимулюють розвиток інфраструктури та підвищення якості послуг, а й формують нові моделі співпраці між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Саме регіональні програми, адаптовані до специфіки природних, культурних і економічних особливостей кожного регіону, забезпечують більш гнучке й ефективне впровадження принципів сталого розвитку. У таких програмах велика увага приділяється збереженню біорізноманіття, використанню екологічно чистих технологій, просуванню локальних традицій і

ремесел, а також підвищенню туристичної привабливості територій без шкоди для довкілля та соціальної стабільності.

У цьому контексті вивчення регіональних програм підтримки сталого розвитку туризму в Україні є важливим кроком для розуміння того, як на місцевому рівні можна поєднати економічну вигоду з відповідальністю перед природним середовищем і майбутніми поколіннями. Аналіз таких програм дає змогу оцінити їх ефективність, виявити кращі практики та окреслити напрями вдосконалення туристичної політики в регіонах України.

Туристична галузь України продовжує розвиток в складних воєнно-політичних умовах завдяки адаптації до нових викликів, внутрішнім ресурсам, міжнародній підтримці та національній єдності. Для збалансування процесів такого розвитку, доцільно вже сьогодні визначати його регіональний вектор. Кожен регіон України відіграє важливу роль у розвитку туристичного сектору, оскільки має свої ресурси, особливості та потенціал для залучення туристів. Вони володіють історико-культурною та природною спадщиною, яка є основою для розвитку туризму. Сьогодні в складних умовах масштабного військового конфлікту, особливої уваги набуває питання саме сталого розвитку туризму в регіонах України та визначення регіональних векторів відновлення сфери туризму, орієнтуючись на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище і культуру [1, с.35].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 (у редакції постанови від 13 серпня 2024 року № 940), якою затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, серед пріоритетних напрямів визначено завдання у сфері «Туризму», а саме:

– створення умов для розвитку рекреаційно-туристичного потенціалу територій з урахуванням наявності природних та безпекових обмежень;

– забезпечення розроблення регіональних та місцевих програм розвитку та використання рекреаційно-туристичного потенціалу територій;

– сприяння належному облаштуванню туристичних маршрутів та об’єктів туристичних відвідувань, їх цифровізації, створенню комфортних і безпечних умов для туристів (відпочивальників);

– сприяння формуванню локальних туристичних брендів та популяризації туристичного потенціалу регіонів і територіальних громад, зокрема з використанням цифрових технологій;

– сприяння відновленню об’єктів культурної спадщини в регіонах та територіальних громадах, знищених чи пошкоджених внаслідок збройної агресії Російської Федерації;

– активізація роботи з номінування об’єктів, цінність яких є унікальною та які потенційно можуть належати до всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [2, с.11-12].

Отже, регіональні програми підтримки сталого розвитку туризму в Україні є важливим інструментом зміцнення місцевих економік, збереження природної та культурної спадщини, а також покращення якості життя населення. Їх ефективність залежить від скоординованої роботи органів влади, бізнесу та громадськості, наявності чітких стратегій і джерел фінансування, а також дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності. В умовах євроінтеграції та глобальних викликів особливого значення набуває розвиток туристичних ініціатив, які не лише приваблюють туристів, але й сприяють сталому управлінню ресурсами на регіональному рівні. Подальше удосконалення таких програм є ключовим чинником для формування конкурентоспроможної туристичної галузі, здатної забезпечити довгостроковий розвиток українських регіонів.

Список використаних джерел

1. Шелеметьєва Т.В., Трохимець О.І. Регіональні вектори сталого розвитку туризму південно-східної України: практичний аспект. Серія: Економіка та підприємництво.2024р. № 4 (134) 2. С.34-41. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/4_2024/8.pdf.

2 Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/stratehichne-planuvannia-rehionalnoho-rozvytku.

Вадим ОЛІЙНИК,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АДАПТАЦІЙНИХ ЗМІН

Діяльність сучасних підприємств здійснюється у складних умовах, які вимагають кардинальних змін у всіх підсистемах управління задля адаптації до нових детермінантів середовища. Швидкість та якість адаптації залежить насамперед від наявного потенціалу, ефективності управління ним, а також досконалості стратегії, яка має охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Кожне підприємство залежно від розміру, галузі функціонування, сегменту ринку, партнерських зв'язків, взаємодії із закордонним сектором володіє своїм унікальним потенціалом, який визначає конкурентоспроможність та конкурентні переваги. В умовах адаптаційних змін необхідно враховувати нові загальносвітові та локальні тенденції управління для формування ефективної стратегії розвитку. Водночас у процесі пристосування до глобальної економіки необхідно зберегти власну унікальність, яка відрізнятиме це підприємство від інших суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Таким чином, для ефективного та конкурентоспроможного функціонування національних підприємств в умовах адаптаційних змін необхідна досконала стратегія управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання. Особливої уваги потребує аграрне підприємство. По-перше, ця галузь є домінуючою та базовою для формування ВВП країни. По-друге,

аграрні підприємства використовують унікальний ресурс, а саме землю, при цьому Україна стоїть на порозі нових змін на ринку землі. По-третє, аграрна продукція споживається в усьому світі. За таких умов проведення досліджень щодо стратегічного управління розвитком потенціалу аграрних підприємств в умовах адаптаційних змін є актуальним та своєчасним.

Якщо розглядати аграрне підприємство, то можна сказати, що коли йдеться про стратегічне управління розвитком його потенціалу, то базисом має виступати саме стратегія управління земельними ресурсами, оскільки цей елемент визначає розміри підприємства, його спеціалізацію, виробничий напрям, обсяги інших ресурсів, проектовану продуктивність та віддачу потенціалу, взаємини з ринковими контрагентами та державою. Суттєвих змін стратегічне управління земельними ресурсами, отже, потенціалом загалом зазнає зі зняттям мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. Для більшості підприємств актуальним постане питання акумулювання капіталу для придбання земельних наділів у власність, як наслідок, інші складові потенціалу можуть залишитись поза увагою [2].

Таким чином, розвиток сукупного потенціалу аграрних підприємств може залишитись на сталому рівні або перейти у стагнаційний період. Такі умови господарювання можуть мати стратегічний характер, які за рахунок прийняття оптимального управлінського рішення (оптимістичний сценарій) можуть сприяти ефективному стратегічному розвитку, з одного боку, та відкинути назад досягнуті результати, з іншого боку, оскільки розрахунки за кредитами на придбання земельних угідь суттєво погіршать фінансовий стан, отже, можливість розвивати свій потенціал у стратегічному періоді (песимістичний сценарій).

Крім того, відсутність конкурентоспроможності представників малого та середнього агробізнесу порівняно з агрохолдингами на земельному ринку зумовить поглинання перших, монополізацію галузі та нівелювання класичних підходів до стратегічного управління розвитком потенціалу аграрних підприємств. Іншим вагомим адаптаційним чинником, що зумовлює необхідність зміни підходів до стратегічного управління розвитком потенціалу

підприємства, є відкритість кордонів та інтегрування в європейський економічний простір. За таких умов потенціал підприємств має відповідати потребам не лише внутрішнього, але й зовнішнього ринків, враховувати виклики глобалізації, а стратегічне управління потенціалом має здійснюватися на інноваційній основі. Третім вагомим чинником, який потребує адаптаційних змін у стратегічному управлінні розвитком потенціалу аграрного підприємства, є кліматичні зміни та екологічні виклики. Зміни клімату нині спостерігаються в усіх країнах [3].

Отже, слід звертати суттєву увагу на стихійні лиха й катастрофи, які відбуваються в усьому світі та шкодять не лише сільському господарству, але й життю людей. Таким видом кліматичних змін управляти досить складно, єдиним порівняно дієвим механізмом при цьому є страхування. Однак цей метод управління ризиками в сільському господарстві нині в Україні розвинутий недостатньо. Інший вид кліматичних змін має системний характер, отже, йдеться про зміщення кліматичних зон. Так, посушливе літо або великі зливи зумовлює втрату врожаїв, що може повторюватися з року в рік. Такі кліматичні перетворення вимагають зміни у системах технологій, потребують впровадження зрошення на більшості території країни, іншої системи удобрення та гібридів, що потребує значних додаткових капіталовкладень.

Водночас зміна клімату сприяє освоєнню технологій вирощування нетрадиційних для України сільськогосподарських культур та отриманню урожаїв більше одного разу на рік. Таким чином, сутність стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін можна визначити як сукупність кроків щодо досягнення кінцевої стратегічної мети діяльності підприємства та реалізації його місії за рахунок отримання синергічного ефекту від використання, поповнення та розвитку потенціалу з урахуванням впливу чинників мега-, макро- та мезосередощ, а також адаптації до їх впливу шляхом перетворення негативних аспектів їх дії на позитивні [1].

Узагальнюючи проведені дослідження, зазначаємо, що стратегічне управління розвитком потенціалу – це базовий напрям стратегічного

менеджменту підприємства, який забезпечує перспективне позиціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі. Розвиток потенціалу підприємства має здійснюватися на інноваційній основі з огляду на внутрішні можливості, зовнішні загрози та можливості. Наявність у підприємства потенціалу та ефективне стратегічне управління його розвитком є визначальними орієнтирами для формування візії організації у довгостроковому періоді. Потенціал підприємства включає такі складові, як інноваційно-інвестиційний потенціал, грошово-фінансовий потенціал, ресурсний потенціал, імідж та корпоративна культура, техніко-технологічна база, виробничий потенціал та потужності, система логістики, маркетингово-ринковий потенціал, грошово-фінансовий потенціал. Головними викликами для аграрного підприємства в сучасних умовах є зняття мораторію на продаж землі, поглиблення процесів євроінтеграції та глобалізації, зміни клімату. Стратегія управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін має передбачати інтеграцію систем стратегічного, операційного, кадрового, екологічного менеджменту [1].

Список використаних джерел:

1. Калінеску Т., Романовська Ю., Кирилов О. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.

2. Чикуркова А.Д., Ковалишин О.С. Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2021. Вип. 35. С. 39-47. file:///E:/Downloads/256622-Article%20Text-590637-1-10-20220512%20(4).pdf

3. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами *Агросвіт.* 2024. №16. С. 10-15 https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328

Алла ОСТАПЕНКО
здобувач кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки,
Олег КРИВКО
Миколаївський національний аграрний університет,
Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала одним із ключових векторів підвищення ефективності місцевого врядування. Упровадження цифрових технологій в діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити прозорість рішень, покращити якість адміністративних послуг і створити умови для активного залучення громадян до управління [4, с. 23].

Цифровізація відіграє роль не лише інструменту автоматизації управлінських функцій, а й засобу формування сучасного соціального середовища. Її наслідки проявляються в зростанні інформованості населення, посиленні цифрової компетентності, активізації місцевої економіки завдяки залученню інвестицій, розвитку підприємництва та інноваційних сервісів.

З огляду на виклики сьогодення, важливо визначити пріоритетні напрями цифровізації з урахуванням локальної специфіки. До таких належать:

- забезпечення відкритості інформації про діяльність органів місцевого самоврядування;
- розвиток електронної демократії;
- цифрова трансформація процедур управління;
- цифровізація надання публічних послуг;
- інтеграція смарт-технологій в інфраструктуру громад [2, с. 308].

Ефективність цифрової трансформації потребує регулярного оцінювання її результатів. Запровадження індикативної системи моніторингу дозволяє вчасно коригувати цифрові стратегії, оцінювати ступінь досягнення цілей і формувати обґрунтовану політику цифрового розвитку.

Цифровізація має розглядатися у триєдиному контексті сталого розвитку – соціальному, економічному та екологічному. Її впровадження дає змогу зменшити паперовий документообіг, упроваджувати онлайн-платформи та знижувати екологічне навантаження. Водночас цифрові інструменти сприяють формуванню екологічної свідомості шляхом інформаційних кампаній, інтерактивних сервісів і онлайн-опитувань [3, с. 15].

Процеси цифрової трансформації в територіальних громадах України синхронізуються із загальнодержавними ініціативами. Попри воєнні виклики, діджиталізація управлінських процесів продовжує динамічно розвиватися як механізм модернізації публічної влади. Вона сприяє реалізації принципів відкритості, підзвітності й участі, що відповідає стандартам європейського врядування [5, с. 87].

Яскравим прикладом локального цифрового поступу є Миколаївська область, де з вересня 2024 року функціонує Управління цифрового розвитку, трансформацій і цифровізації та організації діяльності ЦНАПів. Його діяльність зосереджена на цифровій інтеграції обласної адміністрації, розвитку електронних сервісів і формуванні інформаційного суспільства [6].

Управління реалізує комплексну політику цифровізації, зокрема в частині:

- оптимізації дозвільних процедур;
- покращення державної реєстрації;
- електронного документообігу;
- надання юридичного супроводу бізнесу.

Додатково, перспективним є розвиток інституційної підтримки цифрових лідерів на місцях. У цьому контексті важливою ініціативою стала акселераційна програма «Громада 4.0», започаткована Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з міжнародними партнерами. Програма спрямована на

розвиток спроможності громад у створенні власних цифрових проєктів, які слугуватимуть інструментами відновлення після війни [7].

Таким чином, цифровізація управлінських процесів виступає не лише засобом оптимізації функцій місцевої влади, а й важливою умовою для сталого, безпечного, екологічного та інклюзивного розвитку територіальних громад України в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про національну інформатизацію» від 04.02.1998 № 74/98-ВР.

2. Єременко І. М. Цифрова трансформація в системі державного управління: виклики та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. №4(51). С. 305–312.

3. Бутко М. П. Цифрова економіка в умовах сталого розвитку регіонів України. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя*. 2022. №4. С. 13–19.

4. Гуржій А. М., Ліпкан О. Л. Цифровізація системи публічного управління та адміністрування: теоретичні основи та практичні підходи. *Public Administration and Law Review*. 2022. №1. С. 20–26.

5. Звіт про цифрову трансформацію в Україні: прогрес, виклики, перспективи / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2023. 122 с.

6. Миколаївська обласна державна адміністрація. Управління цифрового розвитку. Офіційний сайт: https://www.mk.gov.ua

7. Програма «Громада 4.0». Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/gromada40

Дмитро ПЕРЕШИВАНИЙ,
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент **Віталій ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Малі та середні підприємства (МСП) є фундаментальним компонентом ринкової економіки, відіграючи вирішальну роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, формуванні бюджетних надходжень, створенні робочих місць, задоволенні споживчого попиту на товари та послуги, а також у сприянні формуванню конкурентному бізнес-середовищу. МСП демонструють високу адаптивність до швидкозмінних соціально-економічних умов, гнучко реагують на коливання ринку та активно впроваджують інноваційні технології. Їхній розвиток значною мірою сприяє формуванню середнього класу, консолідації громадянського суспільства, пом'якшенню соціальної нерівності та напруженості, просуванню ринкової демократизації та зміцненню загальної суспільної стабільності.

В умовах повномасштабної військової агресії, розпочатої російською федерацією, значна кількість українських МСП зазнала серйозних втрат, що призвело до масового закриття підприємств та значного зростання безробіття. Тож відродження та стратегічний розвиток цього сектору є критично важливим та багатовимірним завданням.

Протягом періоду з 2014 по 2022 рік структурний склад суб'єктів господарювання в Україні залишався відносно стабільним, при цьому малі

підприємства постійно становили приблизно 95% усіх підприємств, а середні підприємства – майже 5% [1].

Ключовою передумовою для забезпечення сталого розвитку підприємництва є підвищена увага державних установ до потреб, викликів та умов діяльності підприємців, що є особливо актуальним у контексті воєнного часу. Важливим початковим кроком в організації ефективної державної підтримки підприємництва є трансформація пануючого інституційного ставлення до суб'єктів бізнесу. Емпіричні дані свідчать про те, що за нормальних умов держава часто розглядає підприємців насамперед як джерела фіскальних надходжень, що проявляється у поширенні перевірок та регуляторного тиску, що спонукає підприємців шукати стратегії ухилення від сплати податків. Однак контекст воєнного часу суттєво змінив цю динаміку: підприємцям тепер потрібна всебічна державна підтримка, яка може набувати різних типових форм.

Повна або часткова компенсація збитків, спричинених несприятливими подіями, є однією з ключових форм державної підтримки підприємництва. У таких випадках державні установи функціонують аналогічно страховикам, хоча механізм визначення розміру фінансової допомоги має кілька відмінних рис. По-перше, компенсація надається постфактум – після настання негативних подій та офіційного документування їх наслідків – без попереднього врахування ймовірності таких подій. По-друге, державна допомога є безповоротною, на відміну від традиційних моделей страхування, де премії відображають як прибутковість, так і адміністративні витрати на врегулювання збитків. По-третє, масштаб компенсації безпосередньо залежить від фіскальної спроможності держави та конкретних параметрів цільової програми фінансування, за якою розподіляється компенсація [2].

Кабінет міністрів України ухвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [3]. Стратегія надає пріоритет відновленню підприємницької діяльності в умовах воєнного часу, наголошуючи на адаптації

підприємств до нових викликів через ініціативи щодо релокації та програми державної підтримки. Ключовим компонентом є механізм компенсації збитків, спричинених російською агресією, включаючи створення реєстрів збитків. Стратегія також наголошує на важливості інновацій та підвищення цифрової компетентності бізнесу, сприяючи швидкому відновленню українських малих і середніх підприємств за підтримки передових технологій та міжнародної допомоги.

Відмінною особливістю стратегії є її інклюзивний підхід, спрямований на забезпечення рівних підприємницьких можливостей для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, інших вразливих груп, а також представників різних статей та вікових категорій, тим самим сприяючи ширшій участі суспільства в бізнесі. Скоординована співпраця між державними органами, бізнесом та міжнародними партнерами – через чітко визначений спільний план дій з розподіленою відповідальністю – забезпечує доцільність та ефективність стратегії.

Представники малих та середніх підприємств (МСП) визначають низку проблем, що ускладнюють їхню взаємодію з органами державної влади. Серед найактуальніших підприємці наголошують на необхідності викорінення корупції (66,7%) та покращення доступу до кредитування (42,4%) як головних пріоритетів. Крім того, значна частка респондентів вказує на необхідність судової (36,4%) та податкової (32,5%) реформ, впровадження електронної реєстрації військового обов'язку (32,6%), посиленого мораторію на перевірки бізнесу Державною податковою службою та Бюро економічної безпеки (29,3%), а також на необхідність пришвидшення митних процедур (26,4%) [1].

У цьому контексті державна політика в умовах повномасштабної війни повинна пріоритезувати активну підтримку МСП за допомогою цільових інструментів, таких як податкові пільги, субсидоване кредитування та грантові програми, деякі з яких вже демонструють позитивні результати.

Доцільність подальших заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для відновлення та розвитку малих і середніх підприємств (МСП),

підтверджується продемонстрованою ними стійкістю та постійним виконанням ключових соціально-економічних функцій за надзвичайно несприятливих обставин. Наразі динаміка розвитку бізнесу значною мірою визначається ефективністю державних рішень. Тому держава повинна оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, застосовувати ефективні регуляторні інструменти та механізми підтримки, а також сприяти вирішенню існуючих проблем у секторі МСП. Такий підхід забезпечить стабільне функціонування МСП, зміцнить економічну стійкість у воєнний час та закладе основу для формування стійкої післявоєнної національної економіки.

Список використаних джерел

1. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak.

2. Мозговий Є. В. Державна підтримка підприємців під час війни. БІЗНЕС-ІНФОРМ № 6. 2024. С. 202-207. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-202-207

3. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційний план заходів з реалізації у 2024-2027 роках Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text

Віталій ПЕТРУК
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки стратегічний підхід до управління маркетингом є визначальним чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства. Сьогодні маркетингова стратегія розглядається не просто як інструмент просування товару, а як комплексне стратегічне бачення діяльності компанії, спрямоване на створення довгострокових конкурентних переваг. В умовах жорсткої конкуренції, нестабільної економічної ситуації, швидких технологічних змін та змін у поведінці споживачів підприємства змушені вдаватися до більш гнучких, інноваційних і обґрунтованих підходів до розробки маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія — це системний план, що окреслює основні напрями маркетингової діяльності підприємства з урахуванням ринкових тенденцій, особливостей цільової аудиторії, ресурсного потенціалу та конкурентного середовища.

Вона передбачає формулювання цілей, визначення пріоритетних ринкових сегментів, формування ціннісної пропозиції для клієнта, а також вибір інструментів впливу на споживачів.

Згідно з підходами провідних теоретиків маркетингу, зокрема Філіпа Котлера та Жана-Жака Ламбена, стратегія має базуватись на глибокому аналізі ринку, ретельному вивченні потреб споживача та точному позиціюванні товару

або бренду [1; 2]. Вона також повинна бути адаптивною до змін і передбачати механізми швидкого реагування на нові виклики.

Першим кроком у формуванні ефективної маркетингової стратегії є проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього широко використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити ринкові можливості та загрози. Додатково застосовуються методи PEST-аналізу для оцінки макроекономічних факторів впливу, а також модель п’яти сил Портера для глибшого розуміння конкурентного середовища в галузі [3]. Такі аналітичні процедури дозволяють не лише обґрунтувати стратегічний вибір, а й уникнути помилок при розробці маркетингових заходів.

Важливою складовою маркетингової стратегії є правильне визначення цільового ринку. Підприємства здійснюють сегментування ринку за різними критеріями - демографічними, психографічними, поведінковими, географічними - з метою виокремлення груп споживачів із подібними характеристиками. Далі відбувається таргетинг, тобто вибір одного або кількох ринкових сегментів, на які буде спрямована діяльність компанії. Завершальним елементом у цій системі є позиціювання - формування в уявленні споживачів чіткого образу бренду або товару, який вирізняється з-поміж конкурентів і відповідає очікуванням цільової аудиторії [1].

На основі аналітики та визначення цільового ринку підприємство формує власну стратегію виходу на ринок.

У практиці використовуються різні типи маркетингових стратегій:

стратегія зростання, яка передбачає розширення ринкової присутності або асортименту;

конкурентна стратегія, що базується на досягненні переваги за рахунок низької ціни, унікальних характеристик продукту або фокусування на вузькому сегменті [3];

інноваційна стратегія, орієнтована на впровадження новітніх технологій;

адаптивна стратегія, що забезпечує швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Комбінація декількох стратегічних підходів часто дозволяє підприємству досягти кращих результатів [4].

Не менш важливим етапом є формування комплексу маркетингу, або так званого маркетинг-міксу, що включає чотири ключові елементи: продукт, ціну, розподіл (місце) та просування. Продуктова політика передбачає розробку асортименту, визначення характеристик товару, рівня якості, дизайну, упаковки, бренду. Цінова стратегія повинна враховувати як витрати на виробництво, так і рівень цін конкурентів, еластичність попиту, платоспроможність споживача. Канали розподілу обираються з урахуванням географії, логістичних можливостей, витрат на дистрибуцію та потреб споживачів. Просування охоплює всі комунікаційні заходи — від традиційної реклами до цифрових інструментів маркетингу, включаючи контент-маркетинг, соціальні мережі, SEO та email-розсилки [1; 5].

Значні зміни у підходах до маркетингової стратегії принесла цифровізація. Використання інтернету, мобільних технологій, CRM-систем, великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дозволяє підприємствам не лише краще вивчати поведінку споживачів, але й швидко персоналізувати пропозиції, оптимізувати маркетингові бюджети та автоматизувати комунікації з клієнтами [6]. Це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, особливо у сферах електронної комерції, дистанційного обслуговування та омніканальних продажів.

Омніканальні продажі (англ. omnichannel sales) - це стратегія, що передбачає використання різних каналів комунікації та продажів для забезпечення цілісного та зручного досвіду для клієнта в будь-який момент.

Омніканальний маркетинг — це просування товарів та надання послуг через декілька каналів, які об’єднанні в загальну систему обслуговування клієнтів. Впровадження омніканального маркетингу вкрай важливе для бізнесу, який має онлайн і офлайн-магазини, та прагне забезпечити найкращий користувальницький досвід для своїх клієнтів.

Однак розробка навіть найдеталізованішої маркетингової стратегії не гарантує її успішної реалізації без ефективного контролю та постійного удосконалення. Тому важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), за допомогою яких оцінюється результативність стратегії. До таких показників можуть належати обсяги продажів, частка ринку, рентабельність, задоволеність клієнтів, кількість повторних покупок, рівень утримання споживачів [4; 5].

За результатами аналізу приймаються рішення щодо коригування маркетингових заходів, оновлення стратегічних цілей або зміни пріоритетів у діяльності підприємства.

Отже, формування маркетингової стратегії є складним, багаторівневим процесом, який вимагає глибоких знань, аналітичних здібностей, креативного мислення та здатності до адаптації. Це не лише інструмент досягнення комерційного успіху, але й засіб стратегічного управління, який формує вектор розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Ефективна стратегія дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, підвищити лояльність клієнтів, зміцнити позиції на ринку та створити основу для сталого зростання бізнесу.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Вільямс, 2020. 736 с.

2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. К.: Нове знання, 2019. 640 с.

3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Основи, 2021. 520 с.

4. Голубков Є. П. Стратегічний маркетинг. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 447 с.

5. Хруцький В. І. Маркетинг підприємства: теорія і практика. Львів: Магнолія, 2021. 368 с.

6. Чекмарьов А. І. Інтернет-маркетинг у цифрову епоху. Харків: Фоліо, 2022. 280 с.

Олексій ПЛЕСЮК,
здобувач вищої освіти ОНС «Доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
д.е.н., професор **Сергій НАЗАРЕНКО**
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Управління розвитком підприємства завжди має ознаки стратегічного менеджменту, оскільки неможливо планувати, як досягнути бажаних показників сталості, інноваційності та гнучкості бізнесу, що передбачається концепцією та парадигмою управління розвитком підприємницької структури на теоретико-методичному рівні науки менеджменту, та не керуватися при цьому стратегічними орієнтирами її діяльності як суб'єкта економічних відносин.

Цифровізація економічних систем і процесів викликала хвилю зміни поглядів управлінців на ті стратегічні цілі, які має переслідувати суб'єкт господарювання у своєму прагненні залишитися конкурентоспроможним і здатним до економічного виживання у світі Індустрії 4.0. Зокрема, широкого обговорення та запровадження на практиці набули: автоматизація виробничих і торговельних процесів, заміщення персоналу штучним інтелектом, перехід до торгівлі з клієнтами та фінансових розрахунків з контрагентами виключно у цифровому форматі.

Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. вважають, що управління розвитком підприємства зі стійкою візією на досягнення його стратегічних інтересів має здійснюватися комплексно, і передбачати поєднання елементів механізму перманентної діагностики параметрів розвитку підприємства;

механізму забезпечення його бізнес-активності; адаптаційно-комунікаційного механізму; механізму досягнення стратегічних цілей; мотиваційного механізму; механізму інтелектуалізації управлінського процесу; механізму ефективного розподілу корпоративних ресурсів; механізму забезпечення інституціональної архітектоніки підприємства; механізму виявлення та управління дисбалансами розвитку [1].

Стратегічний напрямок розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися на потенційній готовності до впровадження сучасних технологій [2, с.178]. Цифровізація бізнесу цьому контексті містить у своїй основі два фундаментальних поняття: цифрова стійкість та цифрова трансформація. Цифрова стійкість – це здатність суб'єкта господарювання продовжувати працювати, взаємодіяти з учасниками ринку та розвиватися збалансовано у середньостроковій та довгостроковій перспективах, використовуючи при цьому цифрові технології та онлайн-платформи для досягнення максимально можливих за наявних корпоративних ресурсів бізнес-результатів [2, с.177]. Під цифровою трансформацією розуміється процес інтеграції цифрових технологій у різні напрями діяльності підприємства, у результаті якого розпочинаються подальші зміни перебігу його бізнес-процесів [2, с.178-179].

У науковій площині висловлюються різні припущення щодо того, що саме має опинитися у фокусі управлінського персоналу, задіяного у розробці шляхів управління розвитком підприємств, який відбувається під впливом цифрових трансформацій економіки. Наприклад, Зайцева А. С. пропонує приділити увагу управлінню транспарентністю розвитку суб'єктів господарювання [3], інструменти забезпечення якої суттєво оновились у цифровому інформаційному та комунікаційному просторах. Музиченко А. О., Коваль В. І. вважають за доцільне враховувати тенденції розвитку інформаційних систем в управлінні підприємствами [4], особливо тими, що мають на меті у результаті успішної реалізації своїх стратегічних цілей увійти до числа «розумних» суб'єктів господарювання. Попело О., Самойлович О. вивчають механізми

адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення їх економічної безпеки в епоху цифровізації економіки [5], підкреслюючи необхідність врахування фактору безпеки, особливо економічної, у довготривалих планах функціонування бізнесових структур, адже поле їх діяльності нині перебуває в умовах тотальної економічної нестабільності, спровокованої війною в Україні. Також на увагу сучасних дослідників заслуговують цифрові ризики, які суттєво впливають на можливість прогнозування фінансово-економічних результатів розвитку підприємств.

Отже, трансформація стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства під впливом цифровізації має відбуватися у напрямі досягнення максимального рівня переведення усіх бізнес-процесів у цифровий простір. Для цього, менеджерам необхідно конкретизувати першочергові та другорядні цілі цифрового розвитку підприємства; провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на їх досяжність та розглянути можливі сценарії зміни попередньо запланованих показників; сформувати та інтегрувати до генеральної стратегії розвитку підприємства розділ, що стосується цифровізації його діяльності; конкретизувати архітектуру побудови ефективної організаційної структури цифрової екосистеми бізнесу; уточнити можливості підвищення рівня ефективності управління корпоративними ресурсами після повної або часткової цифровізації управлінських процесів; провести інформаційні заходи у колективі з метою забезпечення адаптації персоналу до цифрових ризиків і викликів та подолати або послабити опір змінам з боку працівників; створити умови для професійного розвитку персоналу через підвищення рівня його інформаційної грамотності.

Список використаних джерел

1. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_11_9 (дата звернення: 12.04.2025).

2. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 12(1). С. 174–182.

3. Зайцева А. С. Методологічні аспекти управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 179–186.

4. Музиченко А. О., Коваль В. І. Тенденції розвитку інформаційних систем управління підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 89–92.

5. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1. С. 75–84.

Олександр ПОГИНАЙКО
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, зростання конкуренції та глобалізації, ефективна організація збутової діяльності набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств.

Збутова діяльність охоплює широкий спектр процесів - від планування обсягів реалізації продукції до забезпечення її своєчасної доставки споживачам, супроводжуючи вироблений товар на всіх етапах проходження до кінцевого покупця. Раціональне управління цією сферою дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зміцнювати свої ринкові позиції та досягати конкурентних переваг.

У контексті сучасної економіки збут не розглядається виключно як заключна стадія виробництва. Натомість він виступає самостійною функцією управління, яка інтегрується із маркетинговою, логістичною, інформаційною та фінансовою системами підприємства. Як зазначає О. А. Амоєв, «система збуту є не лише каналом реалізації продукції, а й важливим джерелом зворотного зв'язку з ринком, що формує стратегічні рішення» [1].

Незважаючи на очевидну важливість цієї функції, багато вітчизняних підприємств досі зіштовхуються з рядом проблем у сфері збуту. Серед

основних: обмежене використання цифрових технологій, низький рівень автоматизації процесів, слабка взаємодія з каналами дистрибуції, недосконаліть управлінських рішень, неузгодженість між підрозділами, відсутність стратегічного планування. Значна частина проблем обумовлена також зовнішніми чинниками - економічною нестабільністю, зміною логістичних маршрутів у зв’язку з воєнними діями, падінням платоспроможності споживачів тощо.

Управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Одним з основних напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю є оптимізація структури збуту. У сучасних умовах доцільним є застосування мультиканальних моделей, коли підприємство працює одночасно з декількома каналами - прямим (власні торгові точки, онлайн-магазин), опосередкованим (дистриб’ютори, дилери) та цифровим (маркетплейси, платформи електронної комерції). Такий підхід дозволяє не лише охопити ширше коло споживачів, а й підвищити гнучкість реагування на зміну ринкової ситуації.

Ключовим чинником у забезпеченні ефективної збутової діяльності виступає цифровізація та автоматизація. Сучасні ERP- і CRM-системи дозволяють інтегрувати збут з іншими функціями підприємства, забезпечуючи оперативний облік продажів, контроль залишків, аналіз ринкових даних, прогнозування попиту, управління відносинами з клієнтами. Наприклад, впровадження CRM-системи на одному з харчових підприємств України дозволило скоротити час опрацювання замовлення на 40%, підвищити точність виконання замовлень і знизити рівень втрат через помилки персоналу [2].

Ще одним важливим напрямом удосконалення є реорганізація логістичних процесів. Розподіл продукції має бути максимально адаптований до потреб клієнта та специфіки ринку. Варто впроваджувати концепції «lean logistics»,

«just-in-time», системи крос-докінгу, використовувати логістичні послуги третіх сторін (3PL), що дозволяє скоротити витрати на транспортування та зберігання. Як підкреслює І. А. Чупіса, «інтеграція логістики в загальну систему управління підприємством забезпечує оптимізацію витрат по всьому ланцюгу поставок» [3].

Особливу увагу слід приділяти формуванню ефективної цінової політики, що враховує рівень конкуренції, еластичність попиту, витрати виробництва та логістики. Гнучке ціноутворення, впровадження знижок, бонусів, акційних пропозицій дозволяє стимулювати збут і підтримувати лояльність клієнтів. Проте важливо забезпечити баланс між привабливістю для споживача і прибутковістю для підприємства.

Маркетингова підтримка збуту також відіграє важливу роль. Реклама, просування в соціальних мережах, участь у виставках, створення бренду — все це сприяє підвищенню впізнаваності продукції, зміцненню іміджу компанії та формуванню стабільного кола споживачів. На сучасному етапі доцільно використовувати можливості діджитал-маркетингу: SEO, таргетинг, контент-маркетинг, email-розсилки, маркетинг впливу тощо.

Крім того, важливим чинником є професіоналізм персоналу збутових підрозділів. Менеджери з продажу повинні володіти не лише знаннями про товар, але й розуміти потреби клієнта, вміти будувати довготривалі взаємини, орієнтуватися в конкурентному середовищі. Систематичне навчання, тренінги, участь у галузевих заходах, а також чітко вибудувана система мотивації дозволяють формувати ефективну збутову команду.

Для ілюстрації можна навести приклад з практики. Підприємство з виробництва побутової хімії, що тривалий час працювало з невеликою мережею оптовиків, почало втрачати частину ринку через активізацію конкурентів. Після проведення внутрішнього аудиту було вирішено змінити модель збуту — відкрити онлайн-магазин, підключити регіональних дистриб’юторів, налагодити прямі поставки у великі роздрібні мережі. Крім того, впроваджено CRM-систему та систему електронного документообігу. В

результаті за півтора року обсяг реалізації зріс на 35%, а середній цикл виконання замовлення скоротився з 5 до 2 днів. Це свідчить про високу ефективність комплексного підходу до оптимізації збуту.

У контексті воєнного часу та економічної нестабільності питання ефективності збуту набуває ще більшого значення. Перебої в логістиці, зміни географії споживчого попиту, потреба у швидкому перепрофілюванні збутових каналів змушують підприємства бути максимально гнучкими. Саме вміння оперативно перебудовувати збутову систему з урахуванням нових викликів є показником життєздатності бізнесу. Як зазначає Л. Г. Шершньова, «збут у сучасних умовах - це постійний процес адаптації, заснований на аналітиці, швидких рішеннях і клієнтоорієнтованості» [4].

Підсумовуючи, можна констатувати: удосконалення управління збутовою діяльністю - це не окремий проєкт, а безперервний процес, що вимагає стратегічного бачення, технологічної підтримки, взаємодії між підрозділами підприємства та постійної орієнтації на клієнта. Успішні компанії - це ті, які не просто продають, а формують цінність для свого споживача, ефективно доставляючи її у потрібний час, у потрібне місце і за прийнятною ціною.

Список використаних джерел

1. Амоєв О. А. Стратегії управління збутовою діяльністю підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №1. С. 45-52.

2. Коваль В. Впровадження CRM як інструменту оптимізації збуту. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №3. С. 33-39.

3. Чупіса І. А. Логістичне забезпечення збуту на підприємствах. *Економіка і регіон*. 2022. №4. С. 61-66.

4. Шершньова Л. Г. Адаптивне управління в системі збуту підприємства. *Менеджмент сучасного підприємства*. 2023. № 2. С. 28-34.

Марина ПОНОМАРЬОВА
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник:
докт. екон. наук, професор **Інна ЧЕРНЕГА**
Уманський національний університет
м. Умань

СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Соціальне страхування є важливим елементом системи соціального захисту населення України, забезпечуючи права, обов'язки та гарантії соціальної безпеки. Основні компоненти включають обов'язкове соціальне страхування, яке охоплює випадки хвороби, інвалідності, втрати годувальника, безробіття та старості. Ці компоненти закріплені в Конституції України, яка встановлює право на соціальний захист і визначає обов'язки держави щодо забезпечення цих прав.

Протягом останнього десятиліття соціальне страхування в Україні зазнало значних змін, спираючись на фундамент, закладений раніше. Конституція України відіграла ключову роль у формуванні законодавства про соціальну безпеку, яке включає різні форми соціального страхування, такі як страхування на випадок безробіття, тимчасової непрацездатності та пенсійні виплати. Останні тенденції свідчать про перехід від патерналістського підходу до нео-патерналістської моделі, де держава заохочує зайнятість і залучає неурядові організації для допомоги вразливим групам населення [1].

Україна стикається з викликами у соціальному страхуванні через застаріле законодавство, бюджетний дефіцит, затримки виплат та потребу в новій структурі. Війна посилила фінансовий тягар, що зумовлює скорочення витрат за угодами з міжнародними установами.Ключові компоненти системи соціального страхування України, які формують основну частину системи соціального захисту країни, включають обов'язкове покриття від різних

соціальних ризиків: безробіття, тимчасова непрацездатність, нещасні випадки на виробництві та професійні захворювання, а також пенсії за віком. Додаткові виплати, що покриваються соціальним страхуванням, включають сімейні допомоги для домогосподарств з дітьми, допомоги при народженні та материнстві, а також виплати по інвалідності.

Система соціального страхування в Україні фінансується в основному за рахунок внесків роботодавців та самозайнятих осіб — зазвичай 22% від заробітної плати або мінімальної заробітної плати — з підтримкою державних субсидій у разі потреби. Ця структура призначена для забезпечення громадян соціальною безпекою в обставинах, таких як хвороба, інвалідність, втрата годувальника та безробіття, яке не залежить від особи. Україна стикається з кількома значними викликами у впровадженні своїх політик соціального страхування, включаючи неефективну кадрову політику та постійну кадрову кризу в системі соціального захисту, що підриває надання послуг і збільшує соціальні ризики. Система бореться з низьким охопленням населення в порівнянні з іншими країнами, а постійні проблеми з доступністю, адекватністю, справедливістю, стійкістю та інклюзивністю заважають ефективності соціальних виплат [2-4]. Система соціального захисту України залишається на низькому рівні щодо охоплення населення в порівнянні з іншими країнами, і країна стикається з викликами через скорочення робочої сили та високу частку старшого населення, що створює тиск на податкову систему. Україна прагне узгодити свої соціальні стандарти з європейськими та міжнародними, реагуючи на глобальні виклики, такі як економічні кризи та демографічні зміни. Це включає в себе перехід від патерналістського підходу до нео-патерналістської моделі, де держава заохочує зайнятість і залучає неурядові організації для допомоги вразливим групам населення [3-8].

Система соціального страхування в Україні стикається з бюджетними обмеженнями, які ускладнюють ситуацію, оскільки балансування державного бюджету для забезпечення достатніх коштів для програм соціального страхування залишається ключовою складністю, особливо в умовах постійного

національного та регіонального тиску. Крім того, постійна еволюція правової бази соціального захисту ускладнюється політичними та правовими перешкодами, що робить складним адаптацію до змінюваних соціальних потреб і забезпечення надійності системи.

Список використаних джерел

1. The right to social protection in the Constitution of Ukraine [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://www.social-protection.org/gimi/ShowWiki.action?id=2387&lang=FR

2. Ukraine reforms welfare system as cost of war rises [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.socialeurope.eu/ukraine-reforms-welfare-system-as-cost-of-war-rises

3. Labour market profile. Ukraine 2025 [Електронний ресурс]. – Ulandssekretariatet, 2025. – Режим доступу: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf

4. Гребенюк М. В. Державне соціальне страхування як елемент системи соціального захисту населення в Україні. Інтеграційних процесів. 2023. С. 325.

5. Базилюк Я. Б. Соціальний захист населення: теорія, методологія, практика : монографія. – Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2020. 312 с.

6. Лібанова Е. М. Соціальна політика та соціальне страхування. Київ : КНЕУ, 2021. 278 с.

7. Павлюк К. В. Соціальне страхування як інструмент забезпечення добробуту населення. Економіка і держава. 2023. № 7. С. 54–59.

8. Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 р. № 1105-XIV (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14

Марина ПОНОМАРЬОВА
канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

У сучасних умовах, особливо в контексті військових викликів, інноваційна активність стала вирішальним чинником для розвитку підприємств. Це поняття охоплює дії компаній, спрямовані на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, процесів і управлінських рішень. Вона не лише підвищує ефективність і якість виробництва, а й забезпечує здатність бізнесу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Такі трансформації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. У сучасному світі вона визначається здатністю компанії утримувати та покращувати свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільне зростання навіть у нестабільних умовах. Війна як системний виклик змушує підприємства шукати нові, гнучкі та ефективні інноваційні стратегії, оскільки традиційні бізнес-моделі часто стають недієвими. Щоб ефективно підвищувати інноваційну активність, підприємства мають застосовувати системний підхід. Це означає впровадження стратегій, методів і цифрових рішень, які підтримують стабільність та конкурентні переваги в умовах нестабільності. Одним із ключових напрямів розвитку є цифровізація. Автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних сервісів значно підвищують ефективність управління і скорочують витрати. Цифрові платформи не тільки розширюють доступ до нових ринків, а й сприяють швидкому реагуванню на зміни. Важливу роль відіграють також інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР). Створення власних дослідницьких центрів або співпраця з науковими

установами дозволяють підприємствам розробляти інноваційні рішення, які відповідають актуальним потребам ринку і швидко адаптуються до змін [1].

Адаптивне управління потребує постійного моніторингу зовнішніх чинників, оперативного прийняття рішень і активного залучення внутрішніх ресурсів підприємства. Серед основних принципів адаптації: дезагрегація бізнес-процесів, Agile-підходи в управлінні, формування мультифункціональних команд, інвестиції у навчання персоналу, а також створення резервів для страхування ризиків.

Уже зараз в Україні є успішні приклади підприємств, які застосовують ці принципи. Аграрні компанії впроваджують цифрові технології для моніторингу врожаю, що допомагає їм пристосовуватися до кліматичних змін та військових викликів. IT-сектор активно розробляє рішення для оборонної сфери у співпраці з науковцями та державними органами. Багато компаній також стимулюють культуру інновацій через навчальні заходи, хакатони та внутрішні програми підприємництва, залучаючи молодих спеціалістів. Впровадження технологічних, організаційних і людських складових створює фундамент для сталого розвитку навіть у непередбачуваних умовах [2].

Для довгострокового успіху бізнесу необхідно комплексно підходити до розвитку конкурентних переваг. Важливими елементами є диференціація, покращення якості продукції, оптимізація витрат і зміцнення бренду.

Оптимізація витрат дозволяє бізнесу зберігати конкурентні ціни без втрати якості. Автоматизація виробництва, lean-методології, ефективне управління запасами та раціоналізація логістики сприяють загальному покращенню ефективності [3-6]. Бренд відіграє не лише роль знака якості, а й символу довіри та стабільності. Чітка комунікаційна стратегія, інноваційні маркетингові кампанії та соціальна відповідальність формують позитивний імідж компанії, що допомагає їй утримувати клієнтів та залучати нових.

Стратегічне планування з використанням аналітики великих даних дозволяє краще розуміти потреби споживачів та швидше реагувати на зміни

ринку. Таким чином, постійна адаптація та інновації є фундаментом для стабільності та зростання бізнесу, навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел

1. Raicheva L. Systematic approach to the formation of enterprise`s innovation strategy // Problems of systemic approach in the economy. – 2019. – № 6 (74). – URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-41

2. Цифрове Агро України [Електронний ресурс] // Latifundist.com. – 2024. – URL: https://latifundist.com/novosti/65324-najpopulyarnishoyu-tsifrovoyu-tehnologiyeyu-v-agrosektori-ye-avtopiloti--doslidzhennya-tsifrove-agro-ukrayini-2024

3. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи // Академічні візії. – 2025. – № 40. – С. 1–9. – URL: https://doi.org/10.1017/s1470542724000060

4. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико–методологічний аспект): монографія. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

5. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія. – Київ : ЦП «Компринт», 2017. – 411 с.

6. Ponomarova M.S. The substantiation of strategic development of the agricultural enterprises under modern economic [Обґрунтування стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання]. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки». 2017. № 2. С. 268 – 275.

Корнелій-Дмитро ПОПОВИЧ,
здобувач освітньо-наукового рівня
доктора філософії спеціальності «Економіка»
Катерина ВОЛОЩУК,
доктор економічних наук, професор
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»
м. Кам`янець-Подільський

КОНЦЕПТ ІНТЕГРАЦІЇ ЯК ПАРАДИГМА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Поняття *інтеграція* походить від латинського слова *integratio,* що у перекладі на українську мову означає *з'єднання*. Поняття інтеграція (як й диференціація) ввів у науковий обіг англійський філософ Герберт Спенсер (1820-1903). Інтеграція – це: процес об'єднання розрізнених частин в єдине ціле; синтез одноманітних предметів і явищ в єдину систему; злиття двох або більше явищ у нове утворення; об'єднання кількох соціальних установ (інституцій) у організацію більш високого рівня. Існує ще багато дефініцій цього поняття. Інтеграція виступає всезагальним законом буття [2]. За словами творця теорії діалектики німецького філософа Г.Гегеля (1770-1831) «усе у світі пов'язане з усім». В об'єктивній реальності немає ізольованих речей, явищ та процесів. Отже, інтеграція та інтеграційні процеси об'єктивні, не залежать від волі та бажань людей, вони притаманні природі, суспільству, економіці, культурі, управлінню.

Раціональна, теоретична рефлексія над об'єктивними інтегративними процесами породжує та утворює таку структурну форму наукового мислення як *концепт інтеграції*. *Концепт* – це когнітивна одиниця; архетип; першообраз; сутність поняття; концентрат ідей [3]. Концепт інтеграції є конкретизацією та однією із форм маніфестації діалектики – вчення та методу про всезагальний взаємозв'язок та розвиток. Діалектика розглядає усі явища та процеси об'єктивної реальності у їх всезагальному взаємозв'язку, єдності та

перманентному розвитку. Без інтегрального мислення, інтегрального бачення, математичних інтегралів, інтегрального підходу до досліджуваного об'єкту, не обходиться жодне фундаментальне наукове дослідження, а також жодна політична, економічна і культурна стратегія чи програма.

В економічних наукових дослідженнях концепт інтеграції виконує функцію наукової парадигми. Поняття *парадигма* ввів у науковий обіг американський історик і філософ Томас Кун (1922-1996). У своїй праці «Структура наукових революцій» він розкрив та розтлумачив сутність парадигми, як форми наукового дослідження: «під парадигмами я маю на увазі визнанні усіма наукові досягнення, що протягом певного часу дають модель постановки проблем і їх розв'язання науковому співтовариству» [1]. В економічних науках роль парадигми виконують концепти, концепції та теорії з якими узгоджуються нові ідеї, інноваційні проекти, стратегії та концепції. Парадигмами економічної науки є: фізіократизм, класична економічна теорія, неокласична економічна теорія, лібералізм, кейсианство, утилітаризм, інституціоналізм, джорджизм, мейстримна економіка, економічний детермінізм, каталектика, теорія економічних циклів, еволюційна економіка, економічний націоналізм, марксистська політична економія.

Економічна інтеграція представляє собою об'єктивний процес зближення, об'єднання, іноді – поглинання галузей економіки однієї країни або економік різних країн й географічних регіонів в єдиний цілісний фінансово-господарський комплекс. Економічна інтеграція – складний, суперечливий, багатовимірний та багаторівневий процес, що здійснюється на місцевому, національному, регіональному, національному, а також міжнаціональному рівнях. Міжнародна економічна інтеграція – це процес й результат добровільного об'єднання економік незалежних та суверенних держав. Водночас вона передбачає збереження певної самостійності кожної з країн що вступає у інтеграційні відносини й є учасницею інтеграційних процесів. Міжнародна інтеграція може призвести до втрати економічного суверенітету. Для запобігання такому випадку потрібно, щоб держава, яка стає учасницею

інтеграційних процесів віддала новому економічному та політичному утворенню лише частину своїх суверенних прав, й не була поглинена більш могутньою і потужною, в економічному та політичному відношенні, державою. Міжнародні інтегративні економічні угрупування відрізняються від простих форм співробітництва та кооперації більш тісною взаємозалежністю та глибиною проникнення національних економік одна в одну. Згідно наукового концепту інтеграції Європейський Союз був створений з об'єктивних причин розвитку економік європейських країн. Серед таких причин слід виділити: конкуренція економік європейських країн з провідними економіками світу, необхідність створення єдиного ринку товарів, фінансів, послуг та робочої сили; необхідність заснування єдиного митного союзу та інші причини. Отже внутрішня логіка розвитку економіки провідних європейських країн (Німеччини, Франції, Італії та Великобританії) підштовхувало уряди цих країн до створення міждержавних форм організації, регуляції та координації економічних відносин.

На міжнародну економічну інтеграцію впливає цілий комплекс чинників: географічна, історична, культурна близькість, технологічний та фінансовий стан країн, які вступають у інтеграційні відносини; міжнародний розподіл праці; міжнародний ринок, товарів, послуг, фінансів та робочої сили; транспортна інфраструктура; партнерство держав, що інтегруються у політичній, соціальній, культурній, науково-технічній та військово-безпековій сферах. Близькість політичних стратегій країн можуть сприяти інтеграції, протилежні політичні орієнтації, навпаки, гальмують інтегративні відносини.

Список використаних джерел

1. Кун Томас. Структура наукових революцій. Київ: Порт-Рояль, 2001. 228 с.

2. Філософія інтеграції. Монографія. Ужгород: Зак. ДУ, 2011. 545 с.

3. Фрасинюк Н. І. Концепт, поняття, значення у їх взаємозв'язку та взаємодії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. Том 32 (71). № 4. Ч 2. 2021. С. 68-71.

Юрій ПРЕМУДРИЙ, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Науковий керівник:
д.е.н., професор **Іван СВИНОУС**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СВИНАРСТВА В УКРАЇНІ

Ринок свинарства в Україні, попри значні виклики, має суттєвий потенціал для зростання за умови реалізації комплексного підходу до модернізації галузі, державної підтримки та активного залучення інвестицій. Розвиток цієї сфери є важливим чинником продовольчої безпеки країни, особливо в умовах воєнного стану та перебудови економіки [1].

Однією з ключових передумов зростання є впровадження сучасних технологій вирощування, годівлі та утримання свиней. Це передбачає автоматизацію виробництва, точне годування, моніторинг стану тварин (smart farming), зменшення використання антибіотиків та впровадження принципів сталого тваринництва [2]. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність та знизити собівартість продукції. Африканська чума свиней залишається серйозною загрозою для галузі. Тому майбутній розвиток напряму залежить від посилення ветеринарного нагляду, запровадження національних програм контролю та ліквідації хвороб, а також підвищення рівня біобезпеки на свинофермах. Це важлива умова для відкриття нових експортних ринків.

Розвитку галузі сприятиме стабільна державна політика, що передбачає: фінансову підтримку виробників (дотації, компенсації за загибель тварин від АЧС, здешевлення кредитів), підтримку кооперативів та сімейних ферм, інвестиції в інфраструктуру зберігання, забою та переробки свинини. Стимулювання внутрішнього попиту на свинину, у тому числі через популяризацію національних продуктів і покращення культури споживання, може створити стабільний ринок збуту [3].

Збільшення виробництва продукції з доданою вартістю - ковбаси, копченості, напівфабрикати - здатне забезпечити прибутковість навіть при високій конкуренції. Одним із стратегічних напрямків є диверсифікація експортних поставок. Після стабілізації епізоотичної ситуації та гармонізації українського законодавства з вимогами ЄС, відкриваються перспективи для експорту в країни Близького Сходу, Північної Африки, Азії. Україна має вигідне географічне положення, що дає змогу бути конкурентною на цих ринках. Підготовка висококваліфікованих спеціалістів (ветеринарів, технологів, агроінженерів) має вирішальне значення. Освітні програми, стажування, співпраця з європейськими аграрними школами сприятимуть покращенню професійної підготовки та впровадженню передових практик. Зростає роль цифрових інструментів у плануванні та управлінні фермерськими господарствами. Системи управління тваринницькими підприємствами (ERP), аналітика кормової ефективності, онлайн-моніторинг здоров'я тварин дозволяють швидше реагувати на виклики та підвищувати ефективність виробництва.

Свинарство в Україні має значний потенціал для розвитку, проте для його реалізації потрібен системний підхід: інвестиції в інфраструктуру, державна підтримка, захист від хвороб, освоєння нових ринків збуту та впровадження сучасних технологій. Лише за таких умов галузь зможе стати прибутковою, конкурентоспроможною і стійкою до зовнішніх ризиків.

Список використаних джерел

1. Ібатуллін М. І., Свиноус І. В., Хахула Б. В., Свиноус Н. І. Розвиток кооперативних зв'язків в свинарстві, як основи інноваційного розвитку галузі та продовольчого забезпечення країни. *Агросвіт.* 2022. №20. С. 30-36.

2. Ібатуллін М. І., Гривківська О. В., Свиноус Н. І. Теоретичні підходи до функціонування ринку продукції свинарства в умовах євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №4. С. 32-38.

3. Мазуренко, О. В. Промислове свинарство в умовах сучасного ринку. *Економіка АПК*. 2016. №8. С.27-32.

Андрій ПРЕНЬКО
здобувач вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Олена БУХАЛО**
Заклад вищої освіти Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ПЕРСОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах ринку ефективна система керування персоналом відіграє ключову роль у формуванні якісного кадрового потенціалу, що, своєю чергою, впливає на довгострокову результативність діяльності компанії [1, с. 12-14]. Рівень професійної підготовки працівників, психологічний мікроклімат у колективі, інноваційність та ініціативність окремих співробітників визначають якість продукції або послуг, ефективність управлінських рішень і загальну продуктивність підприємства.

Зокрема, управління персоналом набуває особливої значущості в умовах запровадження процесного підходу, де система управління персоналом інтегрується в загальний механізм бізнес-процесів, орієнтованих на стратегічні цілі компанії [2, с. 35-36].

Бізнес-процес являє собою систему взаємопов'язаних дій, що об'єднані єдиною метою. При цьому підприємство розглядається як сукупність інтегрованих процесів. Модель бізнес-процесів фіксує логіку взаємодії процесів, внутрішніх підрозділів і зовнішніх стейкхолдерів через канали надходження й передачі ресурсів та інформації.

Процесний підхід передбачає делегування повноважень і відповідальності менеджерам бізнес-процесів, що охоплюють усю організацію. Перехід від традиційного функціонального підходу до процесного дозволяє забезпечити

цілісність і узгодженість дій усіх учасників, сприяти ефективному залученню персоналу та впровадженню реінжинірингу в управлінську структуру [3, с. 45-50].

За умов процесної організації управління змінюються: вимоги до працівників, оскільки кожен з них відповідає не лише за виконання окремих завдань, а й за результативність процесу в цілому, підтримуючи горизонтальні та вертикальні комунікації; сама діяльність з управління персоналом набуває чітко структурованого вигляду з визначенням «входів», «виходів», «ресурсів», «споживачів» тощо; позиція управління кадрами в системі бізнес-процесів організації; зміст кадрових технологій, який розширюється завдяки новим критеріям і методам добору, оцінки, адаптації кадрів, оновленню нормативної бази аудиту субпроцесів.

Система управління персоналом у контексті процесного підходу має міжфункціональний характер, охоплюючи всі рівні та підрозділи організації. Успішна реалізація цього підходу потребує адаптації структури взаємодії, нових принципів мотивації й навчання персоналу.

Серед підходів до управління в організації процесний співіснує з функціональним, системним і проектним, однак саме він забезпечує: стандартизацію та регламентацію процесів роботи з кадрами; зростання відповідальності всіх учасників за результати процесів; скорочення ієрархічних рівнів у прийнятті рішень; покращення координації дій кадрової служби з іншими структурами; зростання ефективності за рахунок орієнтації на результат як колективного зусилля.

Впровадження процесного підходу відкриває нові можливості для організації, а саме: підвищення гнучкості системи персоналу та її прозорості для керівництва; гарантія орієнтації кадрової системи на постійне вдосконалення та задоволення інтересів стейкхолдерів; осилення конкурентоспроможності на ринку праці; встановлення чітких регламентів щодо всієї документації та процедур у сфері HR.

Опис системи управління персоналом зазвичай охоплює такі компоненти, як планування чисельності, розвиток кадрів, їхня оцінка, оплата, створення умов праці, дотримання правових норм, що дозволяє формувати цілісну кадрову модель [4, с. 108-112].

Основні етапи формування системи управління персоналом у форматі бізнес-процесу включають: створення відповідальної робочої групи; аналіз місії компанії, стратегічних планів і цілей у сфері HR; збирання даних про внутрішні й зовнішні чинники; SWOT-аналіз і вибір стратегії управління персоналом; визначення ключових показників ефективності; формування плану реалізації обраної стратегії; оцінка досягнутих результатів і документування процесу.

На всіх стадіях реалізації процесу стратегія організації та її наявні ресурси мають бути орієнтиром для прийняття рішень.

Загалом, ефективне управління персоналом базується на принципі системності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх впливів. Процесний підхід, зі своєї сторони, дозволяє створити чітку ієрархію відповідальності, що є необхідним для результативного функціонування підприємства.

З огляду на це, для українських підприємств доцільним є впровадження саме процесно-орієнтованого інжинірингу кадрових систем. Це дозволить скоротити витрати, підвищити мотивацію працівників, а отже – посилити загальну стабільність та конкурентоспроможність компанії [5, с. 89-91].

Список використаних джерел:

1. Апанасенко Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. — 248 с. 2. Кравченко С. І. Сучасні підходи до управління персоналом: процесний підхід // Економіка та держава. – 2022. – № 3. – С. 34–37. 3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. – HarperBusiness, 2009. — 288 p. 4. Козлова І. А. Система управління персоналом: структура, функції, технології. – К.: Академвидав, 2018. – 235 с. 5. Ярошенко І. В. Інжиніринг у сфері HR як інструмент трансформації управління. – Одеса: ОНЕУ, 2022. – 144 с.

Ігор РАВЛЮК,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла Чикуркова,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ СКЛАДОВИМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження показали, що мету стратегії інноваційного розвитку підприємства науковці визначають як: досягнення цілей інноваційного розвитку [1], досягнення поставлених цілей [2], досягнення певних цілей [3], стабільний інноваційно-активний розвиток [4], створення і впровадження нових продуктів, технологій тощо [5], забезпечення мети і завдань інноваційного розвитку [6]. На нашу думку, мета стратегії буде полягати у забезпеченні рівня інноваційного розвитку підприємства, який призводитиме до прогресивних змін його якісного стану. А сутність стратегії – в розробці системи управління інноваційним розвитком підприємства. Сформуємо власне бачення стратегії інноваційного розвитку підприємства як розробка системи управління з метою підтримки такого рівня інноваційного розвитку підприємства, який забезпечуватиме прогресивні зміни його якісного стану за рахунок гнучкого адаптаційного механізму до мінливих умов зовнішнього середовища та оптимального використання внутрішніх можливостей.

Щодо визначення сутності категорії «інновація», то необхідно розмежовувати дану категорію із загальнотеоретичних та предметно-прикладних позицій. «Інновація підприємства» представляє собою ефективний інструмент економічного розвитку підприємства в умовах глобалізації на основі введення нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги), процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного

методу в його діяльності, який базується на ефективному використанні як власних інтелектуальних ресурсів й людського інтелектуального капіталу так і залучених, з метою підвищення економічної ефективності й отриманні конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Таке визначення інновації підприємства має певні переваги, оскільки системно розкриває зміст цієї категорії і ґрунтовно відображає її характерні риси [7].

Виходячи із сутності та змісту категорії «інновація підприємства» можна сформулювати основні *напрями інноваційного розвитку підприємства*:

- продуктовий, спрямований на розробку й/або впровадження нового продукту (товару, послуги) або суттєвого вдосконалення існуючого;

- організаційний, спрямований на розробку й/або впровадження нового організаційного методу або значного вдосконалення існуючого;

- технологічний, спрямований на розробку й/або впровадження нового процесу (технології) або значного вдосконалення існуючого;

- ринковий, спрямований на розробку й/або впровадження нових методів маркетингу;

- ресурсний, спрямований на ефективне використання власних інтелектуальних ресурсів й людського інтелектуального капіталу й/або залучених [6,7].

Такий підхід до визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства за своїм змістом і структурую дозволяє зробити логічне припущення щодо тісного зв’язку із складовими інтелектуального капіталу підприємства (рис. 1). Зазвичай, при розробці стратегій враховують їх залежність від стадій життєвого циклу підприємства. У нашому випадку буде доцільніше й логічніше визначити напрями інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів в залежності від виду його економічного розвитку (табл. 1). Такий підхід до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на основі системному підходу обґрунтовується тісним зв'язком та взаємодією між собою таких видив розвитку як економічного, інноваційного та інтелектуальних ресурсів підприємства.

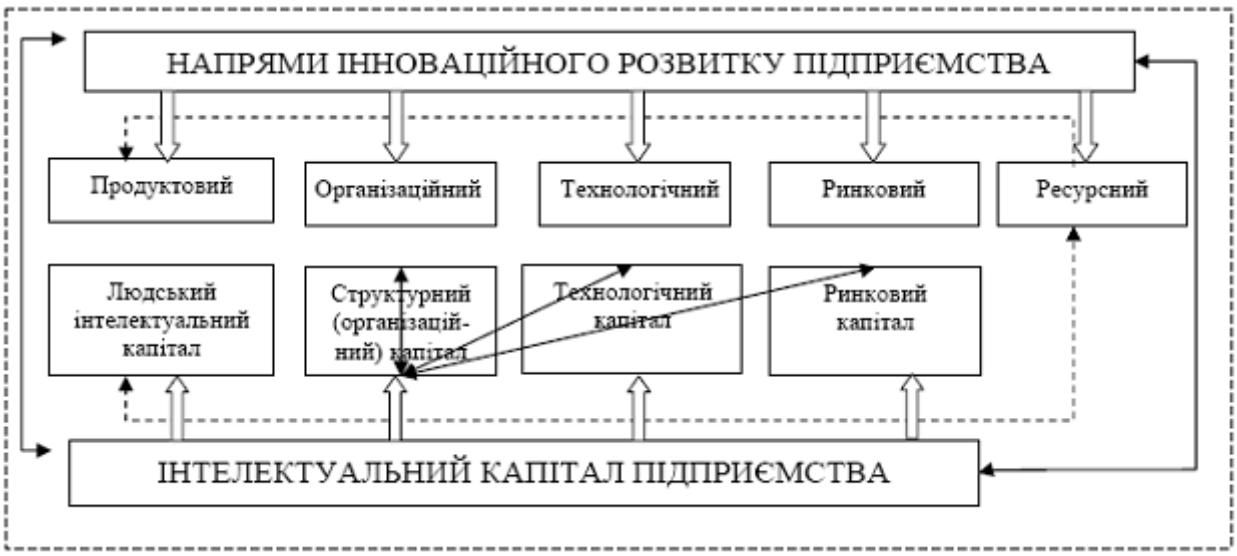

Рис. 1. Взаємозв'язок напрямів інноваційного розвитку підприємства із складовими інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: [7].

Таблиця 1

Зв'язок напрямів інноваційного розвитку підприємства від виду його економічного розвитку та стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів

Вид економічного *розвитку* підприємства	Стратегія *розвитку* інтелектуальних ресурсів підприємства (ІРП)	Напрями інноваційного *розвитку* підприємства
Утворення підприємства	Забезпечення достатнього обсягу інтелектуальних ресурсів, визначення пріоритетних напрямків їх використання	організаційний, ресурсний
Економічне зростання	Формування інтелектуальних ресурсів, ефективне використання ІРП, формування системи їх саморозвитку	технологічний продуктовий, ринковий
Економічна стабільність	Розширення напрямків використання ІРП, удосконалення системи їх саморозвитку	технологічний продуктовий, ринковий
Економічне падіння	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу зберегти наявні позиції	організаційний, ресурсний, ринковий
Розвиток без прибутку і збитку	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу отримати додатковий дохід	технологічний ринковий
Розвиток зі збитком		організаційний, ресурсний
Криза (банкрутство)	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу вийти з кризи й запобігти банкрутству	організаційний, ресурсний
Ліквідація підприємства	Реалізація інтелектуальних ресурсів, активів і продуктів, які можуть бути реалізовані	організаційний, ресурсний, ринковий

Джерело: [7].

Отже, вважаємо, шо сформована комбінація напрямів інноваційного розвитку підприємства визначатиме мету відповідної стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів та в залежності від виду економічного розвитку підприємства. Такий

підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства є комплексним, системним та гармонічно поєднує в собі різні аспекти розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Шацька Е.Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плодівництва Автономної республіки Крим : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Суми, 2010. 22с.

2. Щепкіна Н.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.М. Щепкіна. Маріуполь. 2010. 22с.

3. Кравченко О.О. Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». Київ, 2011. 21с.

4. Князєва О.А. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика : автореф. дис. … д-ра екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса, 2010. 31с.

5. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства : автореф. дис. … д-ра екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2004. 37с.

6. Кудирко О.М. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Національний ун-т харчових технологій. К., 2005. 253 с.

7. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607

Микола РАСЄВІЧ
здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
канд. екон .наук., доцент **Інна БАЛЛА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Оборотні активи є невід'ємною частиною операційної діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони забезпечують безперервний процес відтворення ресурсів. Для забезпечення оптимального використання оборотних активів важливим чинником є процес його обліково-аналітичного забезпечення. Дослідження змісту і характеру проблем обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємств засвідчує, що потребує подальшого розвитку формування адаптивних до сучасних економічних умов концептуально-методологічних засад бухгалтерського обліку та відповідного методичного інструментарію (табл. 1).

Узагальнюючи наведені підходи, обліково-економічне забезпечення управління оборотними активами доцільно визначити як комплекс заходів, систем і процедур, спрямованих на ефективне використання, контроль та аналіз оборотних активів для підвищення рентабельності та ліквідності підприємства, що включає такі складові:

Облікова система: забезпечення точного та своєчасного обліку всіх оборотних активів, включаючи запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти.

Фінансовий аналіз: регулярний аналіз показників оборотності активів, ліквідності, рентабельності та інших ключових фінансових індикаторів. Це включає аналіз змін у розмірах та структурі оборотних активів, виявлення зон ризику та неефективності.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «обліково-аналітичне забезпечення»

№ з/п	Автор	Визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення»
1	Безродна Т. [1]	Це процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості. Сам термін «забезпечення» означає виконання, гарантування здійснення процесу постачання обліково-аналітичної інформації в системі управління.
2	Гангал Л.С. [2]	Обліково-аналітичне забезпечення - це система, котра складається з низки підсистем, на вході якої є дані, зокрема, оперативного, статистичного, фінансового й управлінського обліку, відносно яких здійснюються процеси обробки (узагальнення, класифікації, перевірки, аналізу), а на виході – аналітичні звіти для застосування певними суб'єктами в процесі прийняття управлінських рішень.
3	Гнилицька Л.В. [3]	Обліково-аналітична інформація представляє собою економічну модель взаємозв'язку між системою економічної безпеки, інформаційним ресурсом, якої вона є, та інформаційними процесами в середині підприємства.
4	Камінська Т. [4]	Обліково-аналітичне забезпечення - система збору, обробки, узагальнення, подання та аналізу фінансової інформації, забезпечення її кількості і якості для ведення господарської діяльності, зокрема, її управління.

Бюджетування та планування: розробка та виконання бюджетів, пов'язаних з оборотними активами. Це допомагає підприємству прогнозувати потреби в ресурсах, оптимізувати рівень запасів та грошових коштів, планувати витрати та доходи.

Управління запасами: ефективне управління запасами є ключовим для зниження витрат та підтримання необхідного рівня ліквідності. Це включає методи оптимізації запасів, управління замовленнями, контроль залишків та якості запасів.

Управління дебіторською заборгованістю: встановлення ефективних політик кредитування та збору заборгованостей, аналіз кредитоспроможності клієнтів, моніторинг та управління термінами погашення заборгованостей.

Контроль та внутрішній аудит: регулярний контроль за станом та рухом оборотних активів, аудит облікових процедур та фінансових операцій для запобігання помилкам, шахрайству та неефективності.

Інформаційні технології: використання сучасних IT-систем для

автоматизації обліку, аналізу та управління оборотними активами. Підхід до обліково-економічного забезпечення управління оборотними активами повинен бути комплексним та індивідуалізованим, враховуючи специфіку, масштаб та стратегічні цілі підприємства.

Проведено аналіз обліково-аналітичного забезпечення управління оборотними активами підприємства, встановлено, що для оптимізації обліково-аналітичного забезпечення управління оборотними активами доцільним є:

– відкриття субрахунку 289 «Транспортно-заготівельні витрати». Це дасть можливість підприємству перенести витрати на заготівлю запасів, сплату тарифів за вантажно-розвантажувальні роботи, та транспортування ТМЦ до місць їх використання на даний субрахунок, та, у подальшому, полегшить процес узагальнення інформації про ТМЦ;

– створення внутрішнього документу для фіксування бракованих запасів. Даний документ має містити в собі інформацію про кількість бракованих запасів та винуватців, які це допустили, з метою подальшого аналізу та вчасного прийняття управлінських рішень. Це допоможе вчасно виявляти всі браковані запаси та мінімізувати появлення непродуктивних оборотних активів у майбутніх періодах;

– створення Реєстру історії дебіторської заборгованості з метою оптимізації обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю.

У політиці управління поточними коштами економічні суб'єкти дотримуються низки принципів, головними з яких є: оптимальний характер складу та структури оборотних активів для економічного суб'єкта, при цьому має враховуватися не лише поточне становище, а й спрогнозовані зміни; необхідність точного визначення потреби в оборотних активах: брак викликає зупинку виробничого процесу, а надмірність – зменшення параметрів оборотності та результативності застосування [6]

Застосування інструментів аналітичного забезпечення управління оборотними активами дозволяє підприємствам досягти ефективного управління

своїми активами та сприяє впровадженню їх стратегій, спрямованих на покращення їхньої прибутковості та конкурентоспроможності.

Таким чином, глибше розуміння та удосконалення обліково-аналітичного забезпечення оборотних активів має важливе значення для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2008. № 10 (128). Ч. 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal-/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/bezrodna.pdf

2. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Науковий журнал. Луганськ.: СНУ ім. В.Даля. 2011. №3 (157). С. 57-65.

Камінська Т. Г. Обліково-аналітичний процес: його зміст стадії. Науковий вісник НАУ. 2002. Вип. 50. С. 313–318.

3. Купріна Н. М., Васьковська К. О., Пчелянська Г. Б., Величко О. М. Оборотні активи підприємства: аспекти бухгалтерського обліку за національними та міжнародними стандартами та їх класифікація. Економіка харчової промисловості. 2020. т. 12. Вип. 4. С. 65–78.

4. Бланк І. Стратійчук В. Стратегічна карта управління оборотними активами підприємства торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 2. С. 53–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2021_2_6 (дата звернення: 01.12.2022).

5. Терещенко С. І., Федай В. В. Ефективне використання оборотних активів підприємством. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 2. С. 67–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_14

Валерія РЮМШИНА
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Наталія СЛАВІНА**
Заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка»
м. Кам'янець-Подільський

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЇ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ

На сучасному конкурентному ринку праці компанії зосереджуються не лише на своїх продуктах і послугах, а й на розбудові свого бренду роботодавця. Це формує імідж компанії в очах потенційних і поточних співробітників, впливаючи на залучення талантів, утримання співробітників і загальну репутацію. Внутрішня комунікація відіграє важливу роль у цьому – вона забезпечує прозорість, довіру та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Щоб краще зрозуміти вплив на бренд роботодавця, важливо розглянути поняття комунікації та внутрішньої комунікації.

Бренд-комунікація — це соціальне явище, до якого належить і рекламна комунікація, що формує бажання купувати. Ефективність цього явища досягається завдяки рекламній діяльності [1, с. 47].

Внутрішні корпоративні комунікації − це комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, формування корпоративної ідентичності та лояльності, впровадження і розвиток корпоративних культурних стандартів тощо. Внутрішні комунікації є складовою частиною корпоративної культури компанії, а створення внутрішнього бренду відіграє ключову роль у підвищенні морального настрою та лояльності працівників. Незважаючи на це, внутрішній бренд є часто недооціненим елементом загального іміджу компанії. Тому вважається, що змінити зовнішній імідж

компанії може бути простіше, ніж коригувати внутрішній через упередження, опір та небажання працівників опановувати новий устрій.

Тут доцільно згадати використання фірмового стилю компанії. Як відомо, корпоративна символіка формує зовнішній імідж організації, дозволяючи партнерам і споживачам впізнавати її з багатьох інших. Однак з іншого боку, вона також дозволяє самим співробітникам відчути внутрішню ідею організації, а отже є елементом і внутрішньої комунікації також. Тому, інструментів налагодження внутрішньої комунікації існує безліч – від звичайних нарад та налагодження поштової розсилки до введення систем мотивації та розробки корпоративного календаря [2, с. 3-5].

Бренди формують за допомогою різних видів комунікацій, які дають змогу передати інформацію від однієї людини до іншої або від продукту (послуги) до споживача. Вони мають містити інформацію про те, де можна придбати продукт або отримати послугу, про упаковку, ціни, сьогоднішніх користувачів або споживачів бренда, які можуть стати об’єктом для наслідування новим споживачам та ін. Отже, комунікації бренда – це повний набір вигод, цінностей, компонентів, фізичних форм, формальних або неформальних повідомлень та ін., які разом забезпечують сенс і вигоду для споживача або потенційного клієнта. Із-поміж основних комунікаційних цілей варто виокремити: інформування споживачів про підприємство та його товар (послугу); формування позитивного іміджу; мотивацію споживачів; формування й актуалізація потреб споживачів; стимулювання акту купівлі; формування позитивного ставлення до підприємства та його товару; нагадування про підприємство, товар та ін.

Отже управління брендом роботодавця означає керування всіма елементами комунікаційної системи, які формують бренд. Сюди варто включити: вигоду або цінність, яку продукт або послуга дають споживачам, а також думку компанії про те, як вона управляє цією вигодою або цінністю; усіх постачальників, які сприяють створенню і дистрибуції продукту або послуги; усіх співробітників компанії та їхні дії, що надають сенс і цінність споживчим

відносинам, які формують бренд; усі зовнішні комунікації компанії з ринком, метою яких є формування уявлення про бренд, його зміст та цінність. Оскільки споживачам уже відома більшість брендів, часто у них є сформовані асоціації з брендом, які визначають його місце в їхньому житті. Але іноді саме бренд-комунікації, що розробляє і передає маркетолог, зміцнюють або змінюють значення і цінність бренда для споживача.

Рекламні комунікації позначаються на рівні цінності торгової марки, оскільки реклама впливає на обсяги продажів, власне, своїм існуванням, адже споживачі схильні вважати, що рекламована марка є «чимось цінним». Як бачимо, перший, третій, п’ятий та шостий критерії формуються за допомогою комунікацій із споживачами. Тому комунікаційна складова бренда є основою для його фінансового успіху. Варто зазначити, що бренд-комунікації є особливим процесом взаємодії, в результаті якої передбачаються зміни у мотивації, установках, поведінці, діяльності людей і формується образ бренду як соціального об’єкта. Вона виникає в процесі спільної діяльності, проявляється у масовій, міжгруповій і міжособовій формах та припускає різні форми взаємодії. Бренд-комунікація спрямована як на первинну взаємодію, що відбувається в конкретній ситуації, так і на подальшу взаємодію; метою якої є мотивація індивіда до визначеної поведінки. У бренд-коммунікаціях беруть участь наступні типи соціальних груп: споживачі; лояльні споживачі; противники (субєкти, негативно налаштовані стосовно бренда); причетні до бренда (співробітники компанії); бренд-комунікатори; конкуренти; співтовариства, що розділяють ідеологію бренда; випадкові комунікатори [3, с. 88-90].

Саме взаємодія споживача з брендом — сенс бренд-комунікації. Для позначення одиниці взаємодії споживача з брендом визнаний фахівець із брендингу, випускник Оксфордського університету М. Баті, пропонує поняття «touch point» — кожен випадок контакту споживача з брендом, що супроводжується появою певних асоціацій, може розглядатися як «touch point», який впливає на різні перцептивні та емоційні рівні й викликає позитивні чи

негативні реакції. Семантично дотичним до поняття бренд-комунікації є термін «маркетингова комунікація». Їхню взаємодію можна трактувати по-різному в залежності від обраної точки зору: у вузькому сенсі вони виступають як синоніми, але в широкому бренд-комунікація входить до системи маркетингових комунікацій, тому що бренд не замінює маркетинг, який скерований на його просування. Інтегровані комунікації поєднують у собі можливості різних типів комунікацій (реклами, паблік рілейшнз, директ маркетингу та ін.) у межах єдиної комунікаційної стратегії. Розвиток сучасних засобів комунікації дає змогу використовувати не лише традиційні носії і жанри, а й інтерактивні форми взаємодії зі споживачем, і так звані «нові медіа». Тому бренд-стратегії повинні відповідати конкретному тренду, адже специфіку бренд-комунікації визначає ера інформації та розваг [1, с. 52-54].

Успіх бренду роботодавця значною мірою залежить від ефективних внутрішніх комунікацій. Вони створюють довіру, забезпечують відкритість усередині компанії та створюють позитивну корпоративну культуру. Це підвищує мотивацію співробітників, лояльність і привабливість компанії для кандидатів. Комунікації важливі не лише для співробітників, але й для споживачів, оскільки вони створюють позитивний імідж компанії та підвищують довіру до бренду. Внутрішня комунікація впливає на зовнішню комунікацію: задоволені співробітники стають амбасадорами бренду.

Список використаних джерел

1. Поплавський М. Бренд-комунікація як соціальне явище. Український інформаційний простір. 2018. № 2. С. 35–58.

2. Пластовець А. О., Сорокіна Г. В. Особливості побудови внутрішньої комунікації у роздрібній торгівлі. International scientific journal : Grail of science No 25. 2023. С. 60-64.

3. Пустотин В. Бренд-консалтинг: головні особливості і тенденції розвитку. Маркетинг и реклама. 2006. № 1. С. 31-34.

Світлана САВІЦЬКА
канд. екон. наук, доцент, асистент кафедри обліку,
оподаткування та технологій електронного бізнесу,
ЗВО «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗМІНИ ТА СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ДЛЯ ДЕРЖАВИ

Російська збройна агресія проти України спричинила глибоку кризу в усіх сферах суспільного життя, особливо позначившись на національній економіці та фіскальній системі. Податкова система України в сучасних умовах функціонує в ситуації надзвичайних викликів: руйнування критичної інфраструктури, втрати промислового потенціалу, скорочення виробництва та економічної активності. Усе це призводить до суттєвого звуження податкової бази, як для держави, так і для бізнесу.

Масова релокація підприємств до безпечніших регіонів, постійні ризики для життя та майна, а також зростання витрат на підтримку обороноздатності змусили державу перейти до гнучкої моделі податкової політики. Такий підхід покликаний, з одного боку, забезпечити фінансову стійкість бюджету, а з іншого — не допустити зниження ділової активності, що могло б призвести до зростання тіньової економіки — явища, відомого як "ефект Лаффера".

В умовах надзвичайної ситуації державна податкова політика реалізувала принцип гнучкості: податкові рішення ухвалювались швидко та спрямовувались на підтримку платників податків. Зокрема, прийняття Закону України № 2118 від 03.03.2022 р. дозволило запровадити податкові пільги, послабити вимоги до звітності та обмежити фіскальний тиск на бізнес.

Подальше розширення податкових послаблень було закріплено у Законі України № 2120 від 15.03.2022 р., який, серед іншого, передбачив:

звільнення ФОП 1-2 груп від сплати єдиного податку;

розширення меж спрощеної системи оподаткування для платників 3-ї групи до 10 млрд грн річного обороту;

зниження ставки єдиного податку до 2% обороту;

звільнення від сплати ЄСВ для ФОП та інших категорій осіб.

Ці заходи дозволили багатьом суб’єктам господарювання втриматись на плаву в умовах воєнної економіки. За даними Державної податкової служби, у 2022 році понад 53 тис. платників скористалися пільговим оподаткуванням, забезпечивши 9,84 млрд грн надходжень — у 1,6 раза більше, ніж у 2021 році. Ліберальна податкова політика також сприяла зниженню мотивації до переходу в тінь: за оцінками Міністерства економіки, рівень тіньової економіки залишився на рівні 30–32% у 2022–2023 роках.

Однак такий режим був тимчасовим і сприймався як антикризовий захід. Із досягненням цілей початкової стабілізації уряд повернувся до реструктуризації податкової системи. Закон України № 3219-IX від 30.06.2023 р. скасував пільгову ставку 2% та частково відновив податкові перевірки. Також були повернуті вимоги щодо використання реєстраторів розрахункових операцій (РРО), що підвищило рівень обліку та контролю доходів.

Відновлення дії стандартної системи оподаткування, частково узгоджене з МВФ, дозволило державі відновити фіскальну стійкість. Уже у першому кварталі 2024 року податкові надходження сформували понад 67,6% усіх доходів бюджету. Міністерство фінансів прогнозує подальше зміцнення фіскальних позицій у 2025–2026 роках за умови завершення активної фази бойових дій. Втім, загроза затяжної війни та невизначеність термінів її завершення, а також проблеми в енергетичному секторі (руйнування об'єктів генерації внаслідок атак), залишають під сумнівом реалістичність таких прогнозів.

У сучасних умовах удосконалення системи оподаткування в середньостроковій перспективі значною мірою формується під впливом взаємодії українського уряду з міжнародними фінансовими інституціями, передусім Міжнародним валютним фондом. Хоча Бюджетна декларація на

2025–2027 роки не передбачає докорінних змін основних фіскальних інструментів (за винятком поступового підвищення ставок специфічних акцизів на паливо та тютюнові вироби відповідно до зобов'язань України перед Європейським Союзом), у кінці 2024 року уряд ініціював підвищення ставки податку на додану вартість (ПДВ) та військового збору. Ці заходи мають на меті збільшення дохідної частини бюджету у короткостроковому періоді.

Замість реалізації системних реформ, таких як підвищення податків на капітал, впровадження ефективнішого екологічного оподаткування чи боротьба з ухиленням від сплати податків, фіскальна політика зосереджується на мобілізації ресурсів для скорочення дефіциту бюджету. За оцінками фахівців, короткотермінові фіскальні заходи можуть забезпечити додаткові надходження до бюджету в обсязі 250–280 млрд грн.

Водночас існує ризик, що такі кроки негативно вплинуть на ділову активність, стримуватимуть темпи економічного відновлення, стимулюватимуть розвиток тіньових схем та поглиблення корупційних практик.

Зростання податкового навантаження на споживання призведе до скорочення купівельної спроможності населення та падіння обсягів реалізації продукції. Збільшення фіскального тиску на фонд оплати праці, своєю чергою, може спричинити зростання рівня тінізації заробітних плат, який, за прогнозами, може збільшитися на 2 відсоткові пункти від поточного рівня у 34%.

Такі тенденції негативно впливатимуть на економічну стабільність, уповільнюватимуть розвиток легального бізнесу та знижуватимуть інвестиційну привабливість України на тлі зростаючої конкуренції за іноземний капітал серед країн Центрально-Східної Європи.

Таким чином, посилення податкового тиску без належної підтримки бізнес-середовища та реформування державних видатків створює додаткові ризики для фінансової системи держави та економіки загалом. Ефективна фіскальна політика повинна орієнтуватися не лише на короткострокову

стабілізацію бюджету, а й на довгострокове стимулювання економічного зростання, скорочення тіньового сектору та формування прозорого й справедливого податкового середовища.

Список використаних джерел

1. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В.С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. Інвестиції: практика та досвід. № 18. 2024. С.23-31 DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.23

2. Звіт МВФ про перспективи фінансової стабільності України. Вашингтон: IMF, 2024. URL: https://imf.org/ukraine

3.Інститут соціально-економічних трансформацій. Аналітична записка щодо тіньової економіки та зарплат у 2022–2023 рр. Київ: ICET, 2024.

4. Офіційна оцінка Міністерства фінансів України щодо змін до податкового законодавства. 2024. URL: https://mof.gov.ua

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. № 2118-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2118-20.

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: https://zakon.rada.gov.-ua/laws/show/2120-20#Text

7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. URL: https://zakon.rada.-gov.ua/laws/show/3219-20#Text

Аріна САВІЦЬКА
студентка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія СЛАВІНА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

ІМІДЖ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку праці імідж керівника стає ключовим фактором привабливості компанії для талановитих працівників. Як обличчя організації, керівник формує не лише внутрішню атмосферу, але й зовнішній імідж компанії. В умовах активного розвитку цифрових технологій та соціальних мереж актуальність питання взаємозв'язку між іміджем керівника та брендом роботодавця зростає, оскільки цей фактор стає вирішальним у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку праці.

Імідж керівника — емоційно забарвлений образ керівника, який склався у свідомості певної групи, організації, громадськості чи суспільства загалом і визначається сукупністю певних якостей, індивідуально-особистісних характеристик, моделей поведінки, котрі люди асоціюють з певним керівником як лідером, діловим партнером та особистістю [1, с. 191].

Важливі складові іміджу керівника: персональні характеристики, управлінські компетенції, комунікаційні здібності, соціальні характеристики, ціннісні орієнтації керівника [1, с. 191].

Бренд роботодавця - є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних,

котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [2, с. 12].

Виділяють дві складові частини бренду роботодавця – внутрішню і зовнішню.

До внутрішньої відносяться такі елементи, як адаптація, місія і цінності, корпоративна культура, внутрішні комунікації, робоче середовище – офіс і умови праці, управління ефективністю, навчання та розвиток, мотивація, впровадження інноваційних ідей, соціальні програми для співробітників.

До елементів зовнішнього бренду роботодавця відносяться комплексні програми просування бренду компанії на ринку праці, сайти з пошуку роботи, рекрутингові рекламні кампанії, просування бренду в соціальних мережах, залучення студентів і випускників, комунікації з кандидатами і з колишніми співробітниками [3, с. 63].

Роль керівника в підтримці корпоративної культури є надзвичайно важливою для формування здорового робочого середовища та забезпечення привабливості компанії для нових талановитих співробітників. Якщо говорити загалом, то корпоративна культура підприємства охоплює усе, що здійснюється на ньому. Завданням керівника є створення на підприємстві внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки як індивіда, так і груп працівників.

На питання про те, що є найбільш важливим активом компанії, зазвичай всі відповідають: люди. Один з найкращих бізнес-мислителів сучасності Адізес І. з цим категорично не згоден. Адже, які б не були у компанії надзвичайні і талановиті співробітники, якщо немає хорошої корпоративної культури – взаємної довіри та поваги, – компанія приречена на провал [4, с. 73].

Якості особистості керівника і стиль управління персоналом – це ті чинники, що безпосередньо впливають на формування корпоративної культури підприємства [4, с.76].

За результатами дослідження Randstad Employer Brand Research, 52% кандидатів, перш за все, досліджують вебсайт компанії та соціальні мережі, щоб дізнатися більше про роботодавця. Це вказує на те, що бренд роботодавця у сучасній екосистемі має бути обов'язково представлений на цих каналах комунікації, щоб було легше залучити потенційних фахівців та талановитих працівників [5, с. 3].

На практиці компанії використовують різні канали просування власного бренду, враховуючи аудиторію (зовнішню чи внутрішню). Для просування внутрішнього бренду компанії використовують як офлайн, так і онлайн канали. [5, с. 4-5].

Рис. 1. Методи просування бренду роботодавця в цифровій екосистемі [5, с. 5]

Брендинг роботодавця у сфері цифрових технологій є невід'ємною частиною розвитку компанії в сучасному світі. Однак це довготривалий та нелегкий процес, який вимагає присвятити свій час, увагу та докласти чимало зусиль. Соціальні мережі запропонували багато платформ для компаній, щоб продемонструвати свою корпоративну культуру та залучити найкращих кандидатів. Велика кількість кандидатів використовують соціальні мережі для пошуку роботи. Компанії, які мають потужну стратегію в соціальних мережах,

не лише зацікавлюють цих претендентів на роботу, але й залучають своїх існуючих працівників [5, с. 9-10].

Проте вплив соціальних мереж має і свої ризики. Неправильні або несвоєчасні коментарі, невдалі публікації або конфлікти в соціальних мережах можуть негативно вплинути на репутацію керівника, а отже і на бренд роботодавця.

Дослідження взаємозв'язку між іміджем керівника та брендом роботодавця підкреслює ключову роль керівника в створенні привабливого робочого середовища та конкурентоспроможного бренду на ринку праці. Використання цифрових технологій і соціальних мереж значно розширює можливості керівника, проте водночас вимагає обережності та відповідального підходу через можливі репутаційні ризики.

Практичні рекомендації для керівників включають активне використання соціальних мереж для формування позитивного іміджу, підтримку корпоративної культури та відкритість до інновацій.

Список використаних джерел

1. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 258 с.

2. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 5–6. С. 10–16.

3. Гонтарева І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка.* Вип. 58. 2019. С. 59–69.

4. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент.* 2017. № 13. С. 71–79.

5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. С. 1–11.

Аріна САВІЦЬКА
здобувачка вищої освіти ОС Бакалавр
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**,
Кам'янець-Подільського національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

РОЛЬ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ У ЛЮДСЬКОМУ РОЗВИТКУ

Гендерна нерівність є однією з основних соціальних проблем сучасного світу, яка впливає на людський розвиток в різних аспектах життя. Усунення гендерної нерівності є не лише питанням справедливості, але й необхідною умовою для досягнення сталого та інклюзивного розвитку.

Гендерна нерівність є одним з проявів соціально-економічної диференціації населення, що зумовлює різні можливості самореалізації жінок та чоловіків у суспільстві.

Гендер – це категорія, яка відображає соціальну стать, соціально обумовлену конструкцію, що ґрунтується на біологічних відмінностях між чоловіками й жінками. Вона відображає відмінності у соціальних ролях, поведінці, ментальних характеристиках між чоловіками та жінками [2].

Історичні корені гендерної нерівності сягають глибокої давнини. У традиційних суспільствах, зокрема в Україні, жінка вважалась охоронницею домашнього вогнища, тоді як чоловік виконував роль здобувача, воїна, господаря. Така структура базувалась на фізичних відмінностях і закріплювалась через звичаї, релігійні норми та правові акти. Лише завдяки феміністичному руху почалися значні зрушення.

Перша хвиля фемінізму, як прийнято вважати, бере свій початок зі з'їзду в Сенека-Фоллз. На цьому з'їзді обговорювались соціальні, громадянські та релігійні права жінок. По завершенні з'їзду було ухвалено 12 резолюцій, що

закликали до надання конкретних прав, включаючи право голосу (The First Convention Ever Called 1848). Фемінізм другої хвилі досяг кардинальних юридичних та законодавчих змін у суспільстві. Закон про рівну оплату праці оголосив про відсутність гендерного розриву в оплаті, але лише в теорії; в 60-70 ті роки ХХ ст. було надано право жінкам, незалежно від їхнього статусу, користуватись протизаплідними засобами, що дало гарантії репродуктивної свободи жінкам. Фемінізм другої хвилі зосереджував свою увагу на можливості відкривати банківські картки під своїм ім'ям та можливість отримати іпотечну позику, захист від фізичного та сексуального насильства вдома та домагань на роботі. Початком третьої хвилі вважають справу Аніти Хілл у 1991р. Основний фокус діяльності фемінізму третьої хвилі був зосереджений на боротьбі з сексуальними домаганнями та збільшенням кількості жінок на керівних посадах. [3, с.72].

Гендерна ситуація і гендерні проблеми в кожній країні є найчастіше специфічними, оскільки залежать від великої кількості факторів, насамперед, культурних, традиційних, релігійних, етнічних та економічних. Гендерні проблеми в різних країнах мають різні форми прояву та різні причини виникнення.

Серед основних проявів гендерної нерівності можна виділити: обмежений доступ жінок до керівних посад; гендерний розрив у заробітній платі; нерівні можливості в освіті; гендерні стереотипи, що впливають на кар'єру і соціальні ролі; недостатнє представлення жінок у політиці та прийнятті рішень.

Найбільш відчутна гендерна нерівність у декількох сферах - праці та зайнятості, в сфері політики, у сімейному та повсякденному житті.

Найкраща гендерна ситуація простежується у високорозвинених світових держав та країн Західної Європи, де наявна фактична рівність у правах жінок та чоловіків [1].

Гендерна нерівність значною мірою стримує економічний розвиток як окремих країн, так і світу загалом. Недостатня участь жінок у формальному секторі економіки, низька оплата праці, обмежений доступ до управлінських

позицій призводять до втрати значного людського капіталу.

Згідно із стереотипним уявленням, жінка це ненадійний працівник, яка не заслуговує на відповідальну посаду та престижну оплату. Саме через це велика кількість жінок та дівчат не можуть повірити у власні сили, реалізувати свій потенціал і рухатися до мети [5, с.115].

Доступ до освіти є однією з ключових передумов людського розвитку. Проте гендерна нерівність у цій сфері залишається проблемою у багатьох країнах. Наразі велика кількість дівчат у світі не мають змоги відвідувати школу. Це обмежує їхні можливості у майбутньому, зменшує ймовірність працевлаштування та підвищує ризики раннього шлюбу і бідності.

У сфері охорони здоров'я жінки також зазнають дискримінації. Обмежений доступ до медичних послуг, зокрема до репродуктивної медицини, часто спричиняє ускладнення під час вагітності та пологів. В деяких країнах жінки не можуть самостійно приймати рішення щодо власного здоров'я через законодавчі або культурні обмеження. Така ситуація поглиблює нерівність і призводить до погіршення демографічних та соціальних показників.

Щоб об'єктивно оцінити рівень гендерної нерівності та її вплив на людський розвиток, використовуються спеціальні індекси. Одним із ключових є Індекс гендерної нерівності (Gender Inequality Index), розроблений Програмою розвитку ООН. Він враховує три основні аспекти: репродуктивне здоров'я, рівень освіти та участь жінок у політичному й економічному житті. Наприклад, країни з високим рівнем гендерної рівності, такі як Швеція чи Норвегія, мають найнижчі значення.

Ще один важливий показник — Індекс гендерного розвитку (Gender Development Index), який вимірює співвідношення досягнень чоловіків і жінок у трьох основних сферах: здоров'я, освіта і доходи. У країнах Африки та Південної Азії цей показник значно нижчий за середньосвітовий, що вказує на критичну гендерну ситуацію.

Отже, гендерна нерівність є серйозною перешкодою для гармонійного розвитку суспільства. Вона впливає не лише на окремих людей, а й на цілі

країни, стримуючи економічне зростання, знижуючи рівень добробуту та обмежуючи доступ до освіти, медицини й можливостей самореалізації. Нерівність між чоловіками та жінками в освіті, зайнятості, політиці та повсякденному житті не лише порушує права людини, а й призводить до втрати потенціалу цілих поколінь. Поступове подолання гендерної нерівності можливе завдяки злагодженій роботі на міжнародному та національному рівнях – через освіту, законодавчі зміни, активну участь жінок у суспільному житті та зміну стереотипів. Це не лише крок до справедливого суспільства, а й шлях до більш сталого розвитку, де кожна людина має рівні можливості реалізувати себе незалежно від статі.

Список використаних джерел

1.Адаменко А.С. Гендерна нерівність. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/269.pdf

2. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.

3. Варич Д. Ю. Передумови появи феміністичних рухів та чотири хвилі фемінізму. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія: Питання політології. 2024. Вип. 45. С. 69-74.

4. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Особливості формування трудового потенціалу працівників. *Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобальних викликів: зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів. 28 жовтня 2022 р*. Кам'янець-Подільський, 2022. С. 78-82.

5. Миронюк О. І., Кейван С. П. Гендерна нерівність: закріплення у свідомості чи проблема століть? *Права людини в Україні: минуле, сьогодення, майбутнє* : тези доп. учасників ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м.Харків, 10 груд. 2021 р.). Харків, 2021. С. 113–116.

Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО
канд. екон. наук, доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»;
старший науковий співробітник сектору вищої освіти
відділу освітньої статистики і аналітики
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»
м. Київ

ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ДЕРЖАВИ

Майбутнє української новітньої енергетики, її сталий розвиток та міжнародна конкурентоспроможність на глобальному енергетичному ринку, в одночасних проявах забезпечення енергетичної безпеки країни, залежить повною мірою від публічної влади енергетичного менеджменту України. Відтак, саме ефективне державне управління у фокусі реалізації вітчизняних ініціатив в залученні новітньо-прикладних механізмів управління серед всіх учасників енергетичного ринку, в тому числі в питаннях забезпечення енергетичної безпеки, є запорукою прогресу в аспектах модернізації публічного управління паливно-енергетичним комплексом держави.

Мета відповідного вивчення полягає в дослідженні основ формування міжнародних тенденцій та подальших можливих перспектив удосконалення механізмів публічного управління енергетичної галузі в умовах забезпечення енергетичної безпеки держави.

Разом з тим, в сучасних реаліях функціонування енергетичної системи України в умовах дії воєнного часу й подальшим періодом відродження галузі, а саме визначальний післявоєнний етап енергетичної системної відбудови держави постає необхідність у формуванні наукового прошарку результатів дослідження міжнародного досвіду й світових тенденцій реформування й

модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави. На початкових періодах оновлення, та в більшості випадках, створення новітньої системи публічних органів влади України, які будуть залучені до формування та реалізації державної політики в паливно-енергетичному комплексі країни в новітній післявоєнний період, можливим є ефективне використання напрацьованого вищезазначеного наукового базису.

Реалізація відповідної стратегії використання наукового підґрунтя новітніх механізмів публічного управління при реформуванні системи управління післявоєнного енергетичного комплексу держави унеможливить відставання від провідних країн світу у розвитку вітчизняного енергетичного менеджменту на міжнародному рівні.

Закономірно буде зазначити, що запропоноване системне управлінське рішення дозволить публічним органам влади України впроваджувати паралельні фундаментальні організаційні процеси розбудови власних управлінських шкіл провідного менеджменту у відповідних енергетичних галузях держави, що в недалекому майбутньому стане запорукою присутності в енергетичному управлінні держави підготовлених ефективних менеджерів та управлінців різного рівня відповідальності.

Натомість, одним з головних завдань, яке постане на майбутньому етапі післявоєнної енергетичної розбудови перед публічними органами влади України, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі країни, буде завчасність й змістовна спланованість та поетапно та ефективно реалізована стратегія трансформації вітчизняних механізмів публічного управління у сфері енергетики на основі новітніх технологічних систем цифрового розвитку й можливостей штучного інтелекту. Відповідні інструментарії удосконалення управлінської системи паливно-енергетичного комплексу держави дозволять відкрити нові можливості й відчутно удосконалити й модернізувати механізми публічного управління в енергетиці на новий рівень функціонування відповідної системи й забезпечити

сталу багаторічну ефективну роботу і разом з тим затвердити міжнародну конкурентоспроможність енергетичної галузі країни.

Є необхідність окреслення окремого тренду в українській енергетиці, який безпосередньо пов'язаний з реформуванням публічного управління в енергетиці держави, а саме модернізаційні процеси, які відбуваються з енергетичною децентралізації в місцевих громадах України, що має свою присутність також в міжнародних напрямах реформування енергетичних систем управління. Так, роль громад у розвитку української енергетичної системи значно недооцінюється. З одного боку, реформи публічного управління, зокрема у секторі енергетики, значно послабили можливості централізованого адміністративного впливу на формування та розвиток національної енергетики. З іншого боку, енергетична децентралізація ще не отримала достатньої ресурсної та регуляторної підтримки. Проте іншого дієвого шляху, крім підвищення ролі громад, немає [1].

Закономірно буде продовжити відповідне вивчення у руслі дослідження прогресивних й найбільш розвинених видів механізмів публічного управління, через розгляд й аналіз закордонних типів управлінських систем, моделей та форм управління які доречні до використання в енергетичній сфері України.

Отже, одним з типів механізмів публічного управління міжнародного зразка є модель управління, яка має за основу антикорупційні засади своєї реалізації. Необхідно зазначити, що свою полярність впровадження відповідний управлінський інструментарій отримав в державах Азії і Європи, також зазначений тип публічного управління був використаний й в Україні.

Головним інгредієнтом успіху відповідного типу менеджерського механізму і його основа методології полягає у комплексній інтеграції, функціонально пов'язаних, антикорупційних систем державних органів управління, які присутні ієрархічно в різних видах гілок влади та водночас є незалежними від основної системи держави.

Також, відповідний тип управлінської системи передбачає фундаментальне розроблення й точкове вкраплення у національне законодавство

антикорупційного законодавства, що регулює та формує модель відповідальності за корупційні дії в будь-якій сфері держави. Додатковою імплементацією в нормативну базу методологічної специфіки відповідного типу управління є принципи та основи прозорості діяльності публічної вади й відкритості держави перед суспільством.

Основою успішної стратегії управлінського самовдосконалення повинно бути кредо постійного власного професійного удосконалення керівного менеджменту країни на основах й методах найкращого світового досвіду реалізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави, в тому числі системно-комплексних покращень цілого ряду окремих видів енергетик в загальному значенні національної енергетики держави.

Список використаних джерел

1. Бондаренко С., Коротченко О. Формалізація та законодавче закріплення механізмів забезпечення стійкості енергетичної безпеки України. Journal of Scientific Papers «Social Development and Security», 2024. Том 14 № 2 (2024). С. 82 – 106. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.9 URL: https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/674/810 (дата звернення: 08.05.2025).

Дарія СЕНДЗЮК
здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон .наук., професор **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

КРЕДИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ У СИСТЕМІ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТА ПІДРЯДНИКАМ

У сучасних умовах господарювання підприємства постійно здійснюють операції з постачальниками та підрядниками, що забезпечують їх виробничу діяльність необхідними ресурсами. Такі відносини є важливою складовою господарського процесу, адже саме вони дозволяють реалізовувати основну мету підприємства — отримання прибутку. Зростання кількості укладених угод у контексті динамічного економічного середовища спричиняє зростання обсягів зобов'язань [17, с. 79].

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги формується у результаті взаємодії підприємств із партнерами та виражається в зобов'язаннях, що мають бути виконані в межах визначених строків. Зобов'язання виникають на основі юридично оформлених рішень і охоплюють усі сфери економічної діяльності [43, с. 131]. Згідно з НП(С)БО 11 "Зобов'язання", усі зобов'язання поділяються на поточні (які мають бути погашені протягом одного року або операційного циклу) та довгострокові [15].

Хоча поняття кредиторської заборгованості досліджується досить давно, досі не існує єдиного підходу до його трактування. У таблиці 1.1 наведено різні наукові підходи до визначення цього поняття.

Узагальнюючи вищенаведені визначення, можна стверджувати, що кредиторська заборгованість постачальникам та підрядникам — це один із ключових елементів фінансових взаємозв'язків підприємства з контрагентами, що виникає в процесі придбання товарів, робіт або послуг. Вона виконує не

лише ресурсну, а й фінансову функцію, впливаючи на платоспроможність та ліквідність підприємства.

Процес постачання охоплює комплекс дій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Він включає закупівлю сировини, матеріалів, палива, запасних частин тощо, без яких неможливе повноцінне функціонування виробництва [20, с. 25]. Постачання може бути як безпосереднім (транзитним), так і опосередкованим (через склади чи бази). Цей процес передбачає тісну взаємодію з контрагентами, розробку політики закупівель та управління витратами.

Таблиця 1

Трактування поняття «кредиторська заборгованість» вітчизняними науковцями

№ з/п	Науковець, джерело	Визначення поняття «кредиторська заборгованість»
1	**2**	**3**
1.	Матюха В.І., Мисака Г.В. [1, с. 931]	Це кошти, які певний час перебувають у власності суб'єкта господарювання та мають бути виплачені особам, від яких вони надійшли, та не виплачені. Це можливість для підприємства тимчасово використовувати позикові ресурси, але, з іншого боку, це також знижує показники платоспроможності та ліквідності.
2.	Новицька Н.В. [2, с. 287]	Це фінансова категорія, яка являє собою сукупність фінансових вимог до підприємства в результаті певних дій на користь інших осіб, які юридично оформлені певними документами та мають форму довгострокового або поточного зобов'язання та є джерелом залучення коштів підприємства.
3.	Мягких І.М. [3, с. 258]	Заборгованість за розрахунками з постачальниками та іншими кредиторами; тимчасове використання коштів кредиторів у грошовому обігу.
4.	Томчук О.Ф. [4, с. 162]	Це вид комерційного кредиту, який виступає важливим фактором стабілізації фінансового становища підприємств.
5.	Лишиленко О.В. 5, с. 311]	Заборгованість підприємства перед іншими суб'єктами господарської діяльності (постачальниками, підрядниками, покупцями) за поставлені від них кошти та предмети робіт, виконану роботу чи отриману передоплату.

Джерело: складено автором на основі [2;3]

На процес постачання впливають як зовнішні (економічні, правові, соціальні чинники), так і внутрішні фактори (структура асортименту, обсяги

замовлень, внутрішня логістика) [3, с. 37]. Зокрема, важливу роль у ньому відіграють поняття білінгу, умов оплати, строків виконання зобов'язань.

Розрахунки з постачальниками та підрядниками — це система економічних взаємовідносин, що виникають у процесі виконання господарських договорів. Вони можуть мати товарний або нетоварний характер [18, с. 93], а також здійснюватися за різними схемами оплати: авансовою, післяплатою або у формі бартеру.

Постачальники — це суб'єкти господарювання, які надають підприємству товари чи послуги, тоді як підрядники виконують певні роботи на договірній основі. Залежно від умов договору, постачання може здійснюватися з попередньою оплатою або на умовах комерційного кредиту [25, с. 36].

У табл. 2 наведено основні види постачання, які відрізняються між собою за процедурою оформлення, термінами поставки та логістичними особливостями.

Таблиця 2

Види постачань та їх особливості [51, с. 54]

№ з/п	Види	Характеристика
1	Поставка	Продаж цінностей продавцем покупцю, шо оплачується грошима; особлива форма купівлі-продажу.
2	Поставка відфактурована	Поставка є результатом діючої угоди, відповідно до якої складається і надається покупцеві товаророзпорядчий документ із зазначенням найменування цінностей, матеріалів, їх вартості, дати та інших даних.
3	Поставка негайна	За умови укладення контракту та його підписання, покупець отримує товари чи послуги.
4	Поставка невідфактурована	Надходження матеріальних цінностей на підприємство без накладних постачальників, вони оприбутковуються за актами приймання. Після отримання документів від постачальників записи сторнуються і показують фактичну вартість доставки.
5	Постачання складське	Вид матеріально-технічного постачання, за яким цінності надходять від їх виробника до покупця через певні бази постачання або склади. Може спричинити додаткові витрати через необхідність зберігання матеріалів на складі.
6	Постачання транзитне	За цим типом постачання товарів від виробника до покупця здійснюється безпосередньо, без використання спеціальних баз і складів збутових організацій.

Джерело: складено автором на основі [51, с. 54]

У політиці управління поточними коштами економічні суб'єкти дотримуються низки принципів, головними з яких є: оптимальний характер складу та структури оборотних активів для економічного суб'єкта, при цьому має враховуватися не лише поточне становище, а й спрогнозовані зміни; необхідність точного визначення потреби в оборотних активах: брак викликає зупинку виробничого процесу, а надмірність – зменшення параметрів оборотності та результативності застосування. Отже, економічна сутність таких розрахунків полягає в організації фінансових взаємин, що забезпечують безперервність виробничого.

Список використаних джерел

1. Матюха В.І., Мисака Г.В. Актуальні проблеми обліку розрахунків підприємства з постачальниками та підрядниками. Молодий вчений. 2018. №1(2). С. 930-932. 27.

2. Новицька Н.В. Теоретичні аспекти понять «дебіторська заборгованість» і «кредиторська заборгованість». Актуальні проблеми економіки. 2012. № 2. С. 286-290.

3. Мягких І.М. Методичний підхід до аналізу та оцінки дебіторської та кредиторської заборгованості як складових управління фінансової стійкості авіакомпаній України. міжн наук.-виробн. журн. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4 (21). С. 255-262. 30.

4. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Ґжицького. 2016. Т. 18, №. 2. С. 160-164

5. Лишиленко О.В. Бухгалтерський облік. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Центр учбової літератури, 2009. 670 с.

6. Купріна Н. М., Васьковська К. О., Пчелянська Г. Б., Величко О. М. Оборотні активи підприємства: аспекти бухгалтерського обліку за національними та міжнародними стандартами та їх класифікація. Економіка харчової промисловості. 2020. т. 12. Вип. 4. С. 65–78.

Валерій СИТНИК
аспірант
Науковий керівник:
к.е.н., доцент **Олеся ГАВРИК**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ НАСІННЯ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР

Аграрний сектор є одним із фундаментальних складових економіки України. Упродовж десятиліть наша держава утвердилася як один із провідних світових експортерів зерна, насамперед пшениці та кукурудзи. Проте високі показники врожайності та стабільність постачання зерна на внутрішній і зовнішній ринки значною мірою залежать не лише від природно-кліматичних умов, а й від якості посівного матеріалу - насіння. Саме тому ринок насіння зернових культур виступає ключовою ланкою в аграрній екосистемі, адже забезпечує основу для отримання високопродуктивних посівів.

Зернові культури займають понад половину посівних площ країни, і відповідно потреба в насіннєвому матеріалі є стратегічною [1]. У сучасних умовах - війна, кліматичні зміни, зростаючий попит на продовольство - ринок насіння перебуває під тиском численних викликів.

Ринок насіння в Україні зустрічається з комплексом проблем, які мають як структурний, так і ситуативний характер. У часи війни та глобальних економічних змін ці виклики загострюються, що ставить під загрозу як врожайність, так і продовольчу безпеку держави.

Однією з найсуттєвіших проблем залишається велика частка несертифікованого або підробленого насіння, що потрапляє на ринок через тіньові схеми. Його використання призводить до: зниження врожайності;

підвищеної уразливості культур до хвороб; втрат фінансових ресурсів сільськогосподарських товаровиробників.

Недостатній контроль з боку держави, слабка криміналізація порушень та низький рівень обізнаності малих суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу лише поглиблюють цю проблему.

Для таких культур, як кукурудза, Україна значною мірою залежить від іноземних гібридів, що постачаються транснаціональними компаніями (Monsanto/Bayer, Syngenta, Corteva та ін.). У випадку валютної нестабільності, логістичних перебоїв або політичної напруги – сільськогосподарські товаровиробники ризикують залишитися без критично важливого посівного матеріалу.

Окрім того, імпортне насіння часто не пристосоване до локальних ґрунтово-кліматичних умов, що знижує його ефективність у регіонах зі специфічними особливостями (посуха, солончаки, північні зони).

Україна має багаті традиції селекційної науки, проте за останні 20 років вона переживає хронічне недофінансування. Це призводить до: старіння лабораторного обладнання; відтоку молодих спеціалістів за кордон; занепаду регіональних дослідних станцій; втрати потенціалу створення нових сортів зернових, адаптованих до кліматичних умов України.

Потенціал установ, таких як Інститут фізіології рослин, Інститут зернових культур НААН, залишається недовикористаним.

Кліматичні катаклізми - тривалі посухи, нетипові заморозки, зменшення кількості опадів - уже зараз впливають на життєздатність традиційних сортів зернових. Це вимагає розробки нових, стійкіших сортів, але за відсутності належного фінансування наука не встигає за потребами [2].

Малі та середні господарства корпоративного сектору аграрної економіки часто не мають доступу до якісного сертифікованого насіння через високу ціну. Бракує механізмів державної компенсації або дотацій, які б дозволили дрібним виробникам купувати якісний посівний матеріал.

Попри всі поточні виклики, український ринок насіння має значний потенціал до відновлення та зростання, особливо у післявоєнний період. Для цього необхідна комплексна політика модернізації, що поєднуватиме державну підтримку, інновації, партнерство з наукою та сталу інтеграцію у світові ринки.

Україна має всі передумови для створення конкурентоспроможного вітчизняного насіння, зокрема: багатий генетичний фонд; наукові школи (Інститут зернових культур НААН, Інститут рослинництва ім. Юр'єва, Селекційно-генетичний інститут в Одесі); досвід виведення сортів, адаптованих до різних ґрунтово-кліматичних зон [3].

Інвестиції в сучасні біотехнології, молекулярну селекцію та геномне редагування (наприклад, CRISPR-Cas) відкривають шлях до створення сортів із підвищеною врожайністю, стійкістю до посухи, хвороб, шкідників.

Застосування AgTech-рішень та big data-аналітики дозволить оптимізувати: відбір найкращих сортів для конкретних регіонів; моніторинг посівів у реальному часі; прогнозування врожайності залежно від кліматичних умов.

Цифрові платформи можуть об'єднати селекціонерів, сільськогосподарських підприємств, дистриб'юторів і державу в єдиний інформаційний простір – «насіннєвий портал», який контролюватиме якість, сертифікацію, поширення нових сортів.

У перспективі, Україна може стати експортером сертифікованого насіння, особливо для країн Азії, Африки, Близького Сходу, де клімат подібний до українського степу. Це потребує: сертифікації за міжнародними стандартами (OECD, ISTA); підвищення прозорості ринку; активної участі в міжнародних виставках (SIMA, Agritechnica).

Після завершення бойових дій очікується зростання попиту на якісний посівний матеріал у регіонах, які були тимчасово окуповані або зазнали руйнувань. Це відкриває вікно можливостей для: інвестування в нові насіннєві заводи; модернізації старих селекційних станцій; формування нової карти вирощування адаптованих сортів у контексті зміненого клімату.

Ринок насіння зернових культур в Україні перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. З одного боку, Україна має потужний науково-дослідний потенціал, родючі ґрунти та вигідне географічне положення. З іншого - вона стикається з численними викликами: контрафакт, залежність від імпорту, знищення інфраструктури через військову агресію, скорочення фінансування наукових установ.

Для забезпечення продовольчої безпеки та збереження конкурентоспроможності на світовому аграрному ринку Україна повинна зосередитися на підтримці вітчизняної селекції, посиленні контролю за якістю насіння, розвитку цифрових технологій і вдосконаленні законодавчої бази. У післявоєнний період цей сектор може стати одним із драйверів відновлення економіки, особливо якщо буде реалізовано комплексну політику підтримки фермерів, інвесторів та науковців.

Таким чином, ринок насіння зернових культур - це не лише питання аграрного бізнесу, а й питання національного виживання, продовольчої незалежності та стійкості українського села у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. Буняк Н. М. Формування ринку насіння зернових колосових. *Економіка АПК.* 2013. №7. С.40-44.

2. Захарчук О. В. Світовий ринок насіння та місце України в ньому. *Економіка АПК*. 2020. №4. С.16-26.

3. Артімонова І., Семисал А., Герасименко І. Роль маркетингу в підвищенні ефективності системи товароруху насіння зернових культур. *Економічний аналіз.* 2024. №34(4). С. 421-430.

Ангеліна СІРКІЗЮК,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Інтелектуальний капітал є однією з рушійних сил розвитку сучасних організацій та економіки загалом. Він формується під впливом багатьох факторів, таких як рівень освіти, інноваційна діяльність, корпоративна культура, технологічний розвиток і ефективність управління знаннями. Розуміння цих факторів дозволяє створювати сприятливі умови для зростання інтелектуального потенціалу підприємств та суспільства.

Інтелектуальний капітал – це сукупність інтелектуальних ресурсів, умінь і навичок, інноваційних здібностей, ділових зв'язків та організаційних процесів, які підприємство використовує для отримання прибутку. Дослідники та практики притримуються думки, що на рівні підприємства інтелектуальний капітал є сумою трьох складових – людського, структурного та споживчого капіталу [1, с. 117].

Людський капітал являє собою найбільшу цінність підприємства, оскільки включає запас знань, освіту, практичні навички, творчі і розумові здібності працівників компанії, їхні моральні цінності, мотивацію, культурний рівень, що використовуються для одержання доходу.

Структурний (організаційний) капітал виконує дві функції: нагромадження знань як основи діяльності, що представляє цінність для споживача, і прискорення руху інформації усередині компанії. До структурного капіталу

відносяться корпоративні інформаційні системи, бази даних, технічне і програмне забезпечення, організаційні структури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки, корпоративна культура.

Споживчий капітал (його ще називають клієнтським, або капіталом відносин) – це в першу чергу зв'язки підприємства з споживачами його продукції, засновані на історії взаємин, на нагромадженні і постійному відновленні інформації про клієнтів. Суть цих зв'язків передається через відносини з споживачами, постачальниками, конкурентами, місцевими співтовариствами, а також через бренди, торгові марки, імідж організації [2].

Отже, інтелектуальний капітал не обмежується лише знаннями працівників, а охоплює ширший спектр ресурсів, які генерують додану вартість.

На інтелектуальний капітал як окремих підприємств, так і національних економік, що працюють у глобальній економічній системі, впливає цілий ряд факторів, які створюють основу для формування інтелектуального капіталу та переважно підвищують його якісну характеристику. На кожен структурний елемент має вплив окрема сукупність чинників.

Людський капітал та його потенціал великою мірою залежить від освіти та процесу навчання. Саме якісна освіта, навчання з метою підвищення кваліфікації впродовж життя дозволяє розширити спектр вмінь та навичок працівників. Інвестиції у навчання сприяють зростанню знань і навичок персоналу. Програми менторства, тренінги, курси підвищення кваліфікації сприяють зростанню компетентностей співробітників. Винагородження за творчість, участь у розробці нових ідей підвищує залученість працівників і сприяє накопиченню нових знань. На структурний капітал значною мірою впливає рівень розвитку технологій та інновацій, що стимулює створення нових знань. Чим більше компанія інвестує у дослідження та розвиток, тим більше у неї з'являється шансів бути конкурентоспроможною на ринку та відповідати інноваційним запитам споживачів. У рамках технологічного зростання міжнародних підприємств сформувалися внутрішні системи збереження та поширення знань, що сприяє ефективнішому їх використанню.

У сучасних умовах у рамках формування клієнтського капіталу від створеного бренду та репутації фірми на ринку залежить кількість клієнтів та можливість залучати нових. Культура співпраці, відкритості до змін та заохочення обміну знаннями створює сприятливе середовище для формування інтелектуального капіталу. Лояльність споживачів, а саме їх бажання купувати продукт компанії та рекомендувати його іншим, складає важливу частину інтелектуального капіталу, що стимулює до пошуку інструментів для зростання бізнесу. Серед суб'єктів міжнародного бізнесу широко поширеними є створення партнерств та різного роду колаборацій між підприємствами, науковими установами та владними структурами, шляхом чого відбувається обмін інноваційними досягненнями та новими знаннями [3, с. 64-65].

Після формування базового рівня інтелектуального капіталу важливо забезпечити його подальший розвиток. Важливо зауважити, що розвиток інтелектуального капіталу часто активізується через систему підтримки реалізації державних програм розвитку освіти, проведення наукових досліджень.

Перш за все, важливо створювати сприятливе середовище для інноваційної діяльності. Це передбачає розвиток корпоративної культури, що стимулює креативність, відкритість до нових ідей, підтримку командної роботи та заохочення ініціативності. Такий підхід сприяє активному обміну знаннями всередині колективу та формує гнучке інтелектуальне середовище.

Не менш важливим є постійне інвестування в навчання та професійний розвиток персоналу. Йдеться про організацію безперервного навчання, підвищення кваліфікації, набуття нових компетенцій, а також розвиток інноваційного мислення. Це сприяє зростанню людського капіталу, який є основою інтелектуального потенціалу компанії. Крім того, значну роль відіграє використання сучасних цифрових технологій. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту, аналіз великих даних та інші інструменти цифровізації дозволяють більш ефективно управляти знаннями, прискорювати обмін інформацією і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще одним ключовим напрямом є розвиток зовнішніх партнерських зв'язків. Співпраця з університетами, науковими установами, стартапами та іншими інноваційними структурами відкриває доступ до новітніх знань, сприяє генерації нових ідей і створенню спільних рішень, що мають практичну цінність. Разом ці напрями формують цілісну систему розвитку інтелектуального капіталу, що забезпечує організаціям здатність адаптуватися до змін і досягати сталого успіху в умовах динамічного середовища [4, с. 16].

Інтелектуальний капітал є основою розвитку сучасної економіки знань. Його формування залежить від освіти, корпоративної культури, інноваційної активності та стратегічного підходу до розвитку людських ресурсів. Для забезпечення сталого розвитку важливо не лише накопичувати інтелектуальні ресурси, а й активно управляти ними, створювати умови для обміну знаннями і стимулювати постійні інновації. У майбутньому успіх підприємств усе більше залежатиме від здатності ефективно розпоряджатися своїм інтелектуальним капіталом.

Список використаних джерел

1. Мазнєв Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Сутнісна характеристика інтелектуального капіталу. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Вип. 10. С. 117-120.

2. Сутність та структура інтелектуального капіталу підприємства. *Pidru4niki*.
URL: https://pidru4niki.com/1486011062109/politekonomiya/sutnist_struktura_intelektualnogo_kapitalu_pidpriyemstva (дата звернення: 26.04.2025).

3. Цалан М. І., Комарницький В. В. Фактори формування та розвитку інтелектуального капіталу у глобальній економічній системі. 2024. Вип. 53. С. 63-67.

4. Гарбар С. П. Розвиток інтелектуального капіталу підприємства в умовах формування креативної економіки. *Via Economica.* 2025. Вип. 8. С. 13-17.

Руслан СНІГУР,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКІВ НА ТРАНСПОРТІ

На наш погляд, в ринкових умовах організаційна структура транспортного підприємства має включати (крім суто виробничих підрозділів) наступні відділи (служби): планово-виробничий, фінансовий, бухгалтерського обліку, інженерно-технічний, транспортного маркетингу, управління персоналом, постачання матеріально-технічних ресурсів, юридичний, загальний (канцелярія), охорони праці та пожежної безпеки. В невеликих підприємствах організаційна структура може бути спрощена [1].

Згідно теорії менеджменту, підприємство виконує три основні функції: операційну (виробничу), фінансову, маркетингову [3]. З урахуванням цього структура управління автотранспортним підприємством має передбачати, як правило, трьох заступників керівника підприємства, яким підпорядковані відповідні служби (рис. 1). На сьогодні в більшості сільськогосподарських підприємствах, що працюють в умовах ринкової трансформації економіки, орієнтуються на опрацьовані раніше посадові інструкції, які однак не враховують сучасні досягнення таких складових менеджменту, як організаційне проектування, управління персоналом, психологія управління тощо. На наш погляд, з огляду на важливість та міжгалузеве значення транспортних операцій керівник автотранспортного підрозділу має бути підпорядкований одному із заступників керівника сільськогосподарського підприємства.

Рис. 1. Структура управління автотранспортним підприємством

Джерело: власна розробка.

До основних функцій менеджменту відносять наступні: планування, організація, мотивація, контроль [2]. На підставі набору спеціальних компетентностей менеджера, нами конкретизований їх зміст для керівників автотранспортних підрозділів сільськогосподарських підприємств.

Завданнями діяльності керівника в межах функції менеджменту «Планування» є наступні: системний аналіз діяльності транспортного підрозділу, розробка стратегії розвитку транспортного підрозділу, планування та прогнозування діяльності транспортного підрозділу, планування матеріально-технічної бази транспортного підрозділу, планування потреби у ресурсах, розроблення та впровадження інновацій.

Зазначені завдання керівник транспортного підрозділу здійснює, координуючи свої дії з такими відділами (службами) підприємства, як планово-

виробничий, фінансовий, бухгалтерського обліку, інженерно-технічний, маркетингу, персоналу, закупівель матеріально-технічних ресурсів, збуту продукції, рослинництва, тваринництва, переробки продукції.

Функція менеджменту «Організація». Реалізація зазначеної функції передбачає такі завдання керівника транспортного підрозділу сільськогосподарського підприємства, як інтеграція ресурсів, організування праці персоналу, організація і раціоналізація робочих місць, організація процесів управління, прийняття управлінських рішень, управління якістю транспортного обслуговування, забезпечення охорони праці та пожежної безпеки, забезпечення соціального захисту працівників, організація управлінської діяльності, управління персоналом, організація діловодства.

Завдання діяльності щодо виконання функції управління «Організація» керівник підрозділу координує з відповідними відділами (службами) підприємства, а також профспілковою групою підрозділу в межах їх компетенції. Функція менеджменту «Мотивація». Завданнями діяльності керівника автотранспортного підрозділу в межах зазначеної функції є наступні: формування системи мотивації та стимулювання праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі (табл. 1).

Функція менеджменту «Контроль». Реалізація зазначеної функції передбачає наступні завдання керівника транспортного підрозділу сільськогосподарського підприємства: контроль забезпечення транспортного підрозділу ресурсами, додержання технологій транспортування вантажів і людей, контроль виконання управлінських рішень, контроль охорони праці та пожежної безпеки, контроль дотримання норм екологічного законодавства, контроль якості транспортного обслуговування, контроль трудової дисципліни, фінансовий контроль, звітування про роботу транспортного підрозділу (табл. 1).

Координація діяльності керівника автотранспортного підрозділу при реалізації зазначеної функції управління здійснюється з відповідними службами (відділами) підприємства в межах їх компетенції.

Таблиця 1

Типові завдання діяльності керівника транспортного підрозділу при реалізації функції менеджменту «Мотивація»

Типове завдання діяльності керівника	Зміст завдання
1. Формування системи мотивації та стимулювання праці	1.1. Визначення індивідуальних потреб персоналу транспортного підрозділу, з'ясування інтересів та узгодження їх з інтересами підрозділу та сільськогосподарського підприємства в цілому. 1.2. Впровадження ефективних форм і систем мотивації, матеріального і морального стимулювання. 1.3. Створення умов для самореалізації трудового потенціалу транспортного підрозділу
2. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	2.1. Організація збору та обробки інформації про стан соціально-психологічного клімату в колективі. 2.2. Регулювання міжособових стосунків між працівниками транспортного підрозділу, уникнення конфліктів між ними, запобігання стресам

Джерело: опрацьовано на підставі [3].

Для виконання функцій управління в автотранспортному підрозділі окрім його керівника, інженера-механіка та диспетчера доречно мати ще й економіста чи менеджера, бухгалтера, оператора персонального комп'ютера, а при необхідності – інших працівників (залежно від кількості персоналу, транспортних засобів, ремонтно-обслуговуючої бази). Очевидно, що реалізація зазначених функцій управління вимагає наявності у керівників автотранспортних підрозділів (як і керівників підприємств) управлінської освіти. Чому не технічної? Та тому, що керівник управляє не технічними засобами (наприклад, автомобілями), а персоналом, тобто людьми (звісно, що керівник в межах своєї компетенції повинен знати і техніку, і технологію перевезень).

Список використаних джерел

1. Болдирєва Л.М. Економічні особливості сільського господарства та їх вплив на функціонування аграрного транспорту. *Держава та регіони*. Серія «Економіка та підприємництво». 2021. № 6. С. 41–44.

2. Крикавський Є.В. Логістика (Для економістів): Підручник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

3. Болдирєва Л.М., Перебийніс В.І. Управління транспортним забезпеченням підприємств: Методичні рекомендації. Хмельницький: ПДАА, 2008. 38 с.

Тетяна СОКОЛ,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

ТРЕНДИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище переживає стрімкі зміни, зумовлені цифровою трансформацією, високою конкуренцією та зростаючими очікуваннями споживачів, питання ефективного бренд-менеджменту набуває особливого значення. Саме бренд і його сприйняття у свідомості споживачів є тим чинником, що визначає лояльність, довіру та успіх компанії на ринку. Але сьогодні ми стикаємося з тим, що традиційні підходи до формування брендів більше не працюють так ефективно, як раніше. Споживачі очікують автентичності, соціальної відповідальності, персоналізованого досвіду, а також активної позиції бренду у важливих суспільних питаннях.

Бренд-менеджмент – це діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації підприємства та має спрямованість на забезпечення прихильності споживачів, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства. Його метою є розвиток та зростання вартості основного нематеріального активу підприємства – капіталу бренда. Бренд-менеджмент – багато структурний, обґрунтований, вивірений і контрольований комплекс заходів щодо створення товарної марки, розробці дизайну упаковки, рекламної аргументації, проведенню акцій по стимулюванню збуту, тобто використання всього арсеналу маркетингових засобів впливу на споживача [4].

Управляти брендом означає знаходити найбільш ефективний з точки зору витрачених ресурсів спосіб домогтися запланованого позиціонування товару,

марки в свідомості покупця [2, С. 8].

За часів планової економіки назви не відігравали важливої ролі внаслідок жорстокого державного регулювання та практичної відсутності конкуренції. У зв'язку з цим не було особливої потреби вдосконалювати упаковку товарів, часто з'являлися підприємства з однаковою назвою. Сьогодні бренд надзвичайно важливий, оскільки створює вартість. Як зазначив Філіп Котлер: “Найважливіше поняття в маркетингу – поняття бренду. Якщо ви не бренд – ви не існуєте. Хто ж ви тоді? Ви – звичайний товар. А коли ми купуємо такі товари, єдина важлива річ для нас – це ціна. Але якщо ви побудували бренд, ви можете встановити ціну, більшу за ціну простого товару. Відомо також, що зробити бренд можна з будь-якого товару”. Брендинг – це процес визначення власності виготовленого товар [1, с. 223].

Тепер проаналізуємо, які можливі переваги та недоліки, що може дати бренд для підприємства, споживача і суспільства загалом (табл.1).

Таблиця 1

Позитивні і негативні наслідки застосування брендингу [1, с. 224]

№	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	Допомагає підтримувати підприємству обсяг продажів на ринку	Погіршення ситуації з одним неякісним товаром негативно впливає на стан всього бренду
2	Дає змогу встановлювати вищу вартість на брендовий товар	Успішний бренд завжди повинен підтверджуватися високою якістю товару чи послуги
3	Зменшує витрати на просування нової марки товару	У реалізації концепції бренду потрібно бути послідовним, незважаючи на будь-які зміни кон’юнктури
4	Забезпечує збільшення прибутковості в результаті розширення асортименту товарів	Більшість брендів міцно прив’язані до осіб власників, тому конфлікти можуть призвести до послаблення бренду
5	Враховує запити споживачів в рекламних кампаніях	Необхідний цілісний підхід до брендингу
6	Сприяє ідентифікації товару і спрощує процес логістики	“Розкрутка” бренду – процес дорогий, важкий і довготривалий
7	Полегшує процес встановлення відносин між виробником та споживачем	Потребує постійних маркетингових досліджень купівельних переваг і мотивів здійснення покупок
8	Допомагає розвивати галузі виробництва і економіки загалом	Зміцнення бренду потребує інновацій та актуальності в усіх аспектах маркетингової програми

Отже, розібравшись у сутності бренд-менеджменту, понятті брендингу та проаналізувавши можливі недоліки цього процесу, можна перейти до розгляду основних тенденцій і сучасних трендів розвитку бренд-менеджменту.

Консолідація це тренд який має два прояви. По-перше, і в світі, і в Україні відбувається процес скорочення брендів у портфелі компаній. Якщо раніше загальним підходом до бренд-архітектури було збільшення кількість брендів — то зараз спостерігається зворотна тенденція. По-друге, сьогодні бізнеси все частіше будують архітектуру, за якої різні бренди допомагають продаватися одне одному. Консолідація є однією із найбільш глобальних речей, які зараз спостерігаються у світі.

Наступний тренд це оптимізація бренд-архітектури. Є три основні чинники, які впливають на те, як при скороченні кількості брендів потрібно оптимізувати бренд-архітектуру, це: 1) цільова група; 2) цінність, яку несе основний продукт; 3) ціна.

Ось методологічне правило, виведене на основі практичного досвіду: якщо всі три чинники різні – «прописується» створення нового бренду. Так колись компанія «Сандора» прийняла рішення про створення нового бренду «Садочок», який відрізнявся від бренду «Сандора» за трьома критеріями: виготовлявся з українських фруктів, був дешевшим та зорієнтованим на більш економного покупця.

Аби формувати й підтримувати до себе інтерес, бренд має безупинно пропонувати контент, який, в ідеалі, генерується спільно з кимось. Кожен із цих заходів генерує контент (відео, зображення, тексти тощо).

Багато хто вважає конкурентною перевагою бренду хороше співвідношення ціни та якості. Відповідно, ви маєте робити свій продукт або для «чайників», які не мають особливих вимог (і тоді головним рушієм є ціна), або для професіоналів (і тоді головним драйвером стають якісні характеристики). Навіть якщо ви пропонуєте дешевий бренд, у вас обов’язково має бути цінність, яка його просуватиме.

Діджитал-технологія як інструмент формування знання, сприйняття, звички все глибше проникає на різні ринки. Наприклад, Metro готує індивідуальну пропозицію для кожного покупця. Відділ маркетингу відстежує історію покупок клієнта та з сотень пропозицій, які готує комерційний відділ, вибирає ті, які стикуються з його особистим профілем [3].

Отже, у сучасних умовах бізнес середовища бренд-менеджмент набуває особливого значення для компаній. Консолідація брендів, оптимізація бренд-архітектури та інтеграція цифрових технологій є одними з трендів, які дозволяють підприємствам забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Враховуючи важливість контенту та персоналізованого досвіду для споживачів, а також потребу у високій якості продуктів, компанії повинні не лише створювати сильні бренди, а й постійно вдосконалювати свою стратегію взаємодії з аудиторією.

Список використаних джерел

1. Білан О.В. Застосування брендингу: переваги і недоліки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 640. С. 231–235.

2. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 230 с.

3. Глобальні тренди у бренд-менеджменті. *Kmbs*. URL: https://kmbs.ua/ua/article/global-brand-management-trends.

4. Славіна Н.А., Лаврук О.С. Бренд-менеджмент як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Scientific Research and Innovation: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, 2022. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, C. 236-236.

Віталій СОКОЛІК
проректор з адміністративно-господарської та правової роботи,
уповноважений представник керівництва з якості
Миколаївський національний аграрний університет,
Україна

МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

24 лютого 2022 року стало точкою відліку нового етапу історії України, позначеного повномасштабним вторгненням Російської Федерації. У цих умовах питання функціонування системи місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад набули особливої актуальності. Територіальні громади, сформовані в результаті адміністративно-територіальної реформи та децентралізації, виявилися не лише осередками державної присутності, а й ключовими структурами для забезпечення життєдіяльності населення.

На початку 2022 року в Україні функціонувало 1470 територіальних громад, зокрема 410 міських, 433 селищних і 627 сільських (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим). Вони отримали розширені повноваження в управлінні освітою, медициною, соціальними послугами, інфраструктурою, земельними ресурсами, що стало основою для більш самостійної політики розвитку.

З початком війни громади зіткнулися з безпрецедентними викликами — руйнування інфраструктури, масова міграція, скорочення надходжень до місцевих бюджетів, загрози безпеці населення. Водночас вони взяли на себе функції координації гуманітарної допомоги, евакуації, логістики та відновлення. Таким чином, територіальні громади стали не лише адміністративними одиницями, а й агентами виживання та відбудови.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2022 р. № 1364 «Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться

(велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією», територіальні громади було поділено на кілька категорій: території активних бойових дій; території можливих бойових дій; тимчасово окуповані території; території, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси попри бойові дії.

Ця класифікація дозволяє оперативно реагувати на зміни безпекового середовища, планувати розподіл ресурсів та реалізовувати політику відновлення на основі об’єктивної аналітики.

Найбільші втрати зафіксовано в Донецькій, Луганській, Харківській, Запорізькій і Херсонській областях, де десятки громад зазнали окупації або стали ареною активних бойових дій. Особливу увагу заслуговують громади, які, незважаючи на складні обставини, зберегли функціональність інформаційних систем та підтримують управлінську сталість.

Разом із тим Київська, Сумська, Чернігівська, Миколаївська області, хоча й постраждали на ранніх етапах війни, демонструють поступову стабілізацію ситуації та перехід до етапу відновлення.

Повномасштабна війна загострила проблеми, що існували ще до її початку: економічна нерівність, безробіття, погана інфраструктура, слабка екологічна політика. У теперішніх умовах громади змушені переорієнтовувати ресурси з довгострокових проєктів на вирішення базових завдань: забезпечення водопостачання, енергозабезпечення, евакуація населення, підтримка ЗСУ.

Особливу загрозу становить руйнування інфраструктури: школи, лікарні, житло, транспорт, об'єкти комунального господарства. За оцінками Київської школи економіки, збитки від зруйнованих об'єктів мають довгостроковий ефект, посилюючи соціальну напругу й економічну вразливість регіонів.

Система територіальних громад України продемонструвала гнучкість, стійкість та здатність діяти в умовах воєнної кризи. Здатність до швидкого реагування, партнерство з волонтерами, громадянське лідерство та адаптивне управління - ключові чинники виживання й подальшого розвитку громад. Надалі критично важливо забезпечити системну підтримку з боку держави й

міжнародної спільноти, активізувати міжмуніципальне співробітництво та зосередитись на створенні стратегій постконфліктного відновлення.

Список використаних джерел

1. Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окуповані Російською Федерацією: Постанова КМУ від 06.12.2022 № 1364. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п

2. Гримак І. Я. Вплив військових дій на спроможність територіальних громад: виклики і загрози // Наукові перспективи. 2023. № 12(42). С. 102–113.

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України. Київська школа економіки, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

4. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376 про перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окуповані території.

Алла СОКОЛОВА,
канд. екон. наук, доцент
Майя ПОЛІЩУК,
Наталія ГОНТА
Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААНУ
селище Рокині Луцького району Волинської області

СОЦІАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

Соціальна інфраструктура є однією із головних компонент рівня життя сільського населення, яка безпосередньо пов'язана із життєдіяльністю та визначає його комфорт, якість, умови праці та відпочинку. Для відродження і розвитку української сільської місцевості в умовах євроінтеграційних процесів, в першу чергу, необхідно здолати поточну кризову ситуацію в соціальній сфері і дослідити причини, які призвели до її занепаду. Нині важливо поєднувати виділення на соціальні цілі фінансових ресурсів із державного бюджету й коштів із місцевих бюджетів. Для цього територіальним громадам потрібно мати такі обсяги асигнування, які забезпечать усі необхідні потреби для функціонування соціальної інфраструктури на селі. Адже фінансове забезпечення розвитку об'єктів соціальної сфери має безпосередній вплив на професійний та освітній рівень працівників аграрного сектору, їх продуктивність праці, забезпечення в цілому якісного рівня життя селян.

Сільські території Волинської області мають потужний не лише природно-кліматичний та виробничо-економічний, а й соціальний потенціали, спроможні забезпечити конкурентоспроможне виробництво, стабільне економічне зростання і, відповідно, високий рівень та якість життя сільського населення. На території Волинської області розташовані 11 міст, 22 селища та 1054 села, які, об'єднані у 54 сільські, селищні та міські територіальні громади (ТГ).

Важливе місце в розвитку сільських територій області належить сільській поселенській мережі. Станом на 1.01.2023 р. в сільській місцевості Волині проживало 487,8 тис. осіб, що на 13,5 тис. осіб (2,7 %) менше, ніж у 2010 р. [1].

В табл. 1 наведено динаміку видатків місцевих бюджетів Волинської області на житлово-комунальне господарство (загальний фонд) за 2021-2023 рр.

Таблиця 1

Видатки місцевих бюджетів на житлово-комунальне господарство (ЖКГ) в територіальних громадах Волині у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Видатки на ЖКГ, всього					
- Україна, *млрд грн*	39,54	34,31	52,12	12,58	131,8
- Волинська область, *млн грн*:	562,54	444,23	898,56	336,02	159,7
Видатки на ЖКГ на 1 мешканця, грн					
- Україна	1090,60	994,57	1510,00	419,4	138,5
- Волинська область	545,90	434,92	879,78	222,88	161,2
Волинська область до показника видатків на ЖКГ з розрахунку на 1 мешканця по Україні, грн (+,-)	-544,70	-559,65	-630,22	х	х

Джерело: розраховано за даними [2]

В середньому області на 1 мешканця видатки на ЖКГ у 2023 р. склали 879,78 грн, що на 222,88 грн (61,2 %) більше, ніж у 2021 р., проте на 630,22 грн менше, ніж в середньому по Україні. Важливою складовою соціальної інфраструктури є гуманітарна сфера, яка охоплює заклади освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту тощо. Проведене дослідження свідчить, що зменшення природного приросту сільського населення Волині стало однією з причин закриття й часткового перепрофілювання низки дошкільних закладів освіти. Нині їх кількість почали дещо збільшувати, проте вона не відповідає існуючій потребі (табл. 2).

В середньому області на 1 мешканця видатки місцевих бюджетів на освіту у 2023 р. склали 6,62 тис. грн, що на 0,6 тис. грн (9,9 %) більше, ніж у 2021 р. і на 1,57 тис. грн вище, ніж в середньому по Україні. Культура та спорт

відіграють важливу роль у розвитку сільських територій, оскільки впливають на якість життя, духовний розвиток та соціальну активність сільських жителів.

Таблиця 2

Динаміка видатків місцевих бюджетів на освіту в територіальних громадах Волинської області у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Видатки на освіту, всього, *млрд грн*					
- Україна	178,99	173,85	174,15	-4,84	97,3
- Волинська область	6,21	6,36	6,76	0,55	108,8
Видатки на освіту) на 1 мешканця, *тис. грн*					
- Україна	4,95	5,04	5,05	0,10	102,0
- Волинська область	6,02	6,23	6,62	0,60	109,9
Волинська область до показника видатків на освіту з розрахунку на 1 мешканця по Україні, *грн* (+,-)	1,07	1,19	1,57	х	х

Джерело: розраховано за даними [2]

Культурні заходи, фольклорні фестивалі, художні вистави та спортивні події сприяють підвищенню якості життя. Спорт забезпечує підвищення рівня здоров’я сільських мешканців, оскільки активний спосіб життя зменшує ризик хвороб та покращує їх фізичний стан. Крім того, спортивні заходи об’єднують людей, сприяють формуванню спільнот та розвитку соціальних зв’язків в умовах децентралізації влади та реформування самоврядування [3].

Таблиця 3

Видатки місцевих бюджетів на культуру в територіальних громадах Волинської області у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Видатки на культуру, всього					
- Україна, *млрд грн*	10,38	9,08	10,22	-0,16	98,5
- Волинська область, *млн грн*	277,59	272,69	331,08	53,49	119,3
Видатки на культуру на 1 мешканця, *грн*					
- Україна	287,20	263,16	296,43	9,23	103,2
- Волинська область	269,38	266,99	324,16	54,78	120,3
Волинська область до показника видатків на культуру з розрахунку на 1 мешканця по Україні, *грн* (+,-)	-17,82	3,83	27,73	х	х

Джерело: розраховано за даними [2]

В табл. 3 наведено видатки місцевих бюджетів ТГ Волинської області на культуру (загальний фонд) всього та з розрахунку на 1 мешканця. За 2021-2023 рр. загальна сума видатків на культуру в територіальних громадах Волині зросла на 53,49 млн грн, і склала в середньому 324,16 грн на 1 жителя області.

Варто зазначити, що Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку», яка діє з 2016 року, підтримує, насамперед, секторальну децентралізацію у соціальній сфері: охорони здоров'я, освіти, культури, спорту та адміністративних послуг. Програма також консультує громади з питань місцевих фінансів та управління людськими ресурсами. В контексті даного дослідження варто підтримати Прокопу І.В., який вважає, що витрати на освіту, охорону здоров'я, культуру тощо в розрахунку на одного споживача послуг у сільській місцевості мали б бути визначені на вищому рівні, ніж у містах, і диференційовані залежно від регіональних особливостей сільського розселення [4, с. 128-129].

Отже, розширення фінансових та юридичних повноважень органів місцевого самоврядування сільських територій, як наслідок реформи децентралізації позитивно впливає на розвиток культури і спорту на сільських територіях.

Наявність культурних закладів (клубів, бібліотек, музеїв) сприяє розвитку інтелектуального потенціалу сільського населення. Спортивні заходи можуть привертати туристів, сприяти розвитку інфраструктури та створювати нові робочі місця. Варто зазначити, що євроорієнтований вектор розвитку України актуалізує питання удосконалення децентралізації управління як одного із джерел функціонування соціальної сфери села.

Вважаємо, що розширення фінансово-правових повноважень органів місцевого самоврядування у сільській місцевості Волинської області має відбуватися у таких напрямах:

по-перше, для максимального наближення процесу прийняття рішень до громадян та забезпечення їх соціальних інтересів і потреб;

по-друге, громади повинні дотримуватись загальноприйнятих соціальних норм і стандартів та володіти достатніми ресурсами для забезпечення кількості та якості необхідних послуг;

по-третє, використовувати ефективні організаційно-економічні інструменти для розподілу і використання коштів, які спрямовуються на соціальні цілі.

Список використаних джерел

1. Офіційна інформація Головного управління статистики у Волинській області. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 1.04.2025 р.).

2. Інформаційно-аналітичний дашборд «Бюджети територіальних громад України». URL: https://decentralization.gov.ua/news/14281?page=3. (дата звернення 10.04.2025 р.)

3. Соколова А.О., Гуменюк А.-М.Ю. Сучасні тенденції та потреба розвитку культури й спорту на сільських територіях: регіональний аспект. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування*: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (9-10 травня 2024 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С.194-198.

4. Прокопа І.В. Життєзабезпечення сільського населення: наслідки старих та орієнтири нових реформ. *Економіка і прогнозування.* 2015. № 1. С. 121-130.

Юрій СТЕПАНЮК, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Науковий керівник:
д. е .н., професор **Іван СВИНОУС**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква

РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Ринок сільськогосподарської техніки в Україні, який ще до повномасштабного впровадження характеризувався складною динамікою, в умовах війни зазнав глибоких трансформацій, що вплинули на всі його аспекти. Цей сектор, критично важливий для забезпечення продовольчої безпеки та підтримки експортного потенціалу країни, зіткнувся з безпрецедентними викликами, які залишають під сумнів його стабільність та подальший розвиток. Економічні наслідки війни, зокрема інфляція, девальвація гривні та скорочення бюджету, ще більше ускладнили зупинку, створивши додатковий тиск на аграрії та їх можливості інвестувати в оновлення технічного парку.

З одного боку, війна загострила потребу в модернізації та розширенні парку сільгосптехніки. Забезпечення продовольчої безпеки країни, підтримка експортного потенціалу аграрного сектору та ефективне проведення посівних та збірних засобів потребують надійного, продуктивного та технологічного обладнання. Зростають вимоги до точності, швидкості та економічності виконання сільськогосподарських робіт, що стимулює попит на сучасні рішення, зокрема на техніку з елементами точного землеробства. Більше того, руйнування частин технічного парку внаслідок бойових дій та окупації території вимагає термінової заміни виведеного з ладу обладнання. Можливість

швидкого відновлення виробничих процесів після деокупації також підкреслює важливість наявності сучасної та продуктивної техніки.

З іншого боку, низка факторів суттєво ускладнює доступ аграріїв до нової техніки. Порушення логістичних ланцюгів, блокування портів, ускладнення імпорту (через митні процедури та валютні обмеження), дефіцит пального (хоча і частково вирішені за рахунок диверсифікації поставок) та зростання ціни на запчастини призвело до нестачі певних видів обладнання та значного здорожчання наявного. Значно зменшилася купівельна спроможність багатьох сільгоспвиробників, особливо на територіях, які постраждали від бойових дій, окупації, заміни, руйнування інфраструктури та девальвації гривні. Ризики, пов’язані з веденням сільського господарства в умовах війни, зокрема обстріли, мінування полів та нестабільність цін на сільгосппродукцію, також підтримують інвестиції в нову техніку. Зменшення фінансових можливостей аграріїв зумовило суттєве скорочення обсягів продажу нової техніки та переорієнтувало їх на більш доступні варіанти. Відсутність достатнього страхування сільськогосподарських ризиків у воєнний час також створює негативну роль у прийнятті рішень про інвестиції.

В умовах обмежених ресурсів та нагальної потреби оперативного вирішення виробничих завдань зростає попит на вживану техніку. Особливою популярністю користується технічнізасоби, яка може бути швидко відновлена та оперативно залучена до роботи, що дозволяє сільгоспвиробникам мінімізувати простоту та забезпечити безперервність виробничого процесу. Важливим критерієм вибору є ціна та продуктивність, а також доступність запчастин та сервісного обслуговування. Проте, використання застарілої техніки не вирішує проблеми модернізації та підвищення ефективності аграрного виробництва в довгостроковій перспективі. Це скоріше тимчасовий вихід із ситуації, який може призвести до збільшення витрат на ремонт та технічне обслуговування в майбутньому. Крім того, застаріла техніка часто є менш екологічною та енергоефективною, що свідчить про сучасні тенденції сталого розвитку сільського господарства.

Ключову роль у підтримці сільськогосподарських товаровиробників та забезпечення їх необхідним обладнанням успішна державна підтримка. Програми пільгового кредитування, часткової компенсації вартості сільгосптехніки українського виробництва, підтримки вітчизняних виробників (наприклад, через надання грантів на розширення виробництва) та інші ініціативи, спрямовані на зменшення фінансових навантажень на сільгоспвиробників та стимулювання оновлення технічного парку. Протести, обсяги державної підтримки, з огляду на масштабні руйнування та проблеми економіки, залишаються недостатніми для повноцінного відновлення ринку. Можливе розширення та удосконалення існуючих програм, а також залучення міжнародної фінансової допомоги. Важливо також спростити процедури отримання державної допомоги, зробити їх більш прозорими та доступними для всіх категорій сільгоспвиробників. Ефективним заходом може стати створення спеціального фонду підтримки сільськогосподарських товаровиробників, який би фінансувався за рахунок міжнародної допомоги та внутрішніх джерел.

При розвитку ринку в державі та активності учасників довгострокові перспективи ринку сільгосптехніки залишаються невизначеними. Стабілізація економіки країни, звільнення окупованих територій, розмінування полів, відновлення інфраструктури (енергетичної, транспортної, логістичної) та загальне відновлення економіки України є ключовими факторами, які сприяють подальшому розвитку ринку. Лише за умов успішного подолання цих викликів можна очікувати відновлення повноцінного функціонування сільськогосподарської техніки та забезпечення розвитку аграрного ринку України. Важливим фактором є також налагодження стабільних експортних маршрутів та забезпечення доступу до світових ринків, що дозволяє аграріям отримувати достатній прибуток для інвестування в нову техніку.

У майбутньому можна очікувати посилення тенденцій до більш точного землеробства, використання дронів, супутникових даних, сенсорів та інших інноваційних рішень, які з часом будуть все більше впливати на структуру та вимоги до сільськогосподарської техніки. Розвиток цифрових технологій,

автоматизація та роботизація аграрного виробництва стануть ключовими факторами підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Зросте запит на енергоефективну та екологічно чисту техніку, що відповідає вимогам сталого розвитку. Важливо також отримати кліматичні зміни та розробити техніку, адаптовану до нових умов. Розвиток вітчизняного виробництва сільгосптехніки з урахуванням цих тенденцій може стати більшим фактором відновлення та розвитку ринку. Також слід питання навчання та перекваліфікації кадрів для роботи з новою технікою та технологіями.

В цілому ринок сільськогосподарської техніки в Україні знаходиться на перехідному етапі, що характеризується високим рівнем невизначеності та залежністю від геополітичної ситуації. Успішне подолання поточних викликів та реалізація стратегії модернізації аграрного сектору дозволить забезпечити його стійкість, продовольчу безпеку країни та відновлення експортного потенціалу. Розвиток кооперації між сільськогосподарськими товаровиробниками, консолідація замовлень на техніку та спільне використання обладнання також можуть стати ефективним інструментом для зниження витрат та підвищення ефективності використання техніки.

Список використаних джерел

1. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Биба В. А. Організаційно-економічні підходи до технологічного оновлення діяльності сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2019.№7-8. С. 57-63.

2. Головня О., Чемерис Ю. Сучасні тренди інноваційності ринку сільськогосподарської техніки в умовах глобального середовища. Економіка та суспільство. 2024. №66. С.23-31

3. Марков Р. Р. Тенденції розвитку світового ринку сільськогосподарської техніки. Причорноморські економічні студії. 2018. №(36(1). С. 18-23.

Анатолій ТИМОХА,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА: СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Сучасний стан цієї важливої галузі, обтяжений недостатнім фінансуванням, незадовільною якістю покриття, низьким рівнем безпеки руху та наслідками збройної агресії, вимагає нових підходів до управління. Слід зазначити, що аналіз наукових публікацій [1, 2, 3] свідчить про інтерес до проблематики механізмів публічного управління, проте теоретичні засади їх формування, зокрема з позицій системно-функціонального підходу, залишаються недостатньо розкритими.

З огляду на вищезазначене, а також на специфіку об’єкта дослідження, під механізмом публічного управління розвитком дорожнього господарства в контексті системно-функціонального підходу пропонується розуміти цілісну, ієрархічно організовану сукупність взаємопов’язаних елементів (суб’єктів, об’єктів, інструментів, методів, процедур), що забезпечують реалізацію системних функцій публічного управління, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку дорожнього господарства в інтересах суспільства.

Для дорожнього господарства, як і для будь-якої складної соціально-економічної системи, властива наявність низки системних функцій публічного управління. Визначення найбільш релевантних функцій у контексті забезпечення сталого розвитку галузі є важливим завданням системно-функціонального аналізу, що потребує детального розгляду.

Формування стратегічного бачення розвитку дорожнього господарства, визначення довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей, а також розробка деталізованих планів та програм, спрямованих на їх досягнення – все це охоплює функція планування. Слід наголосити, що відсутність чіткого планування, яке задає вектор руху, унеможливлює як ефективний розвиток цієї галузі, так і раціональне використання наявних ресурсів. З іншого боку, надмірна централізація планування може призвести до зниження гнучкості та адаптивності системи управління.

Створення ефективної структури публічного управління дорожнім господарством, що включає чіткий розподіл повноважень між різними органами влади, забезпечення їх необхідними ресурсами та налагодження прозорої та підзвітної взаємодії між ними – завдання, яке вирішує функція організації. Важливо підкреслити, що сама по собі організаційна структура, без дієвої системи мотивації, навряд чи зможе гарантувати досягнення поставлених цілей.

Система стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних, для всіх учасників процесу управління дорожнім господарством, що спонукає їх до ефективної, цілеспрямованої діяльності – невід'ємний атрибут функції мотивації. Забезпечення злагодженості дій різних структурних підрозділів та органів влади, що займаються питаннями дорожнього господарства, уникнення дублювання функцій, мінімізація міжвідомчих конфліктів та, як наслідок, досягнення синергетичного ефекту від їхньої спільної діяльності – завдання, які розв'язує функція координації. Без ефективної координації зусилля різних суб'єктів можуть бути розрізненими та неефективними.

Функція контролю, у свою чергу, передбачає здійснення моніторингу стану дорожнього господарства, виявлення відхилень від запланованих показників, проведення ретельного аналізу причин цих відхилень та вжиття своєчасних коригувальних заходів. Все це покликано забезпечити відповідність діяльності встановленим стандартам, нормативам та, що найголовніше, цілям, визначеним на етапі стратегічного планування.

Встановлення чітких правил та норм функціонування дорожнього господарства, що забезпечують стабільність, передбачуваність, прозорість управлінських процесів, а також справедливий розподіл ресурсів, є прерогативою функції регулювання. Ефективний обмін інформацією між органами влади, суб'єктами господарювання, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами забезпечується завдяки функції комунікації. З іншого боку, не можна не враховувати, що саме відкритий діалог сприяє підвищенню рівня довіри та підтримки управлінських рішень з боку суспільства. Дослідження, зокрема, підтверджують, що ефективна комунікація суттєво впливає на рівень довіри до органів влади. Нарешті, постійний пошук та впровадження новітніх технологій, управлінських підходів та інноваційних рішень у сфері дорожнього господарства є змістом функції інновацій. В епоху стрімкого технологічного прогресу, саме інновації дозволяють підвищити ефективність управління, якість надання послуг, а також забезпечити сталий розвиток галузі в довгостроковій перспективі.

На підставі вищезазначеного, можна зробити висновок, що всі перелічені функції не існують ізольовано, а тісно пов'язані між собою, утворюючи єдину систему. Їх комплексна, збалансована реалізація, взаємодія та взаємодоповнення є необхідною умовою формування ефективних, стійких та адаптивних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Ефективна реалізація кожної функції, безперечно, залежить від ефективності реалізації інших функцій, що підкреслює системний характер їх взаємозв'язку та важливість цілісного підходу до управління.

Ефективна реалізація системних функцій, та формування механізмів загалом, напряму залежить від нормативно-ціннісного базису та особливостей інституційного середовища. Публічний інтерес, ефективність, легітимність та відповідальність є не просто категоріями, а тими орієнтирами, що повинні пронизувати кожну функцію управління. Інституційне середовище, своєю чергою, формує «правила гри», в рамках яких здійснюється реалізація функцій.

Таким чином системно-функціональний підхід є дієвою методологічною основою для формування ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Розгляд цих механізмів як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію ключових системних функцій (планування, організації, мотивації, координації, контролю, регулювання, комунікації та інновацій), дозволяє розробити практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення публічного управління дорожнім господарством України. Результати дослідження дають підстави стверджувати, що саме комплексна реалізація всіх зазначених функцій, з урахуванням нормативно-ціннісного базису та особливостей інституційного середовища, є ключем до підвищення ефективності публічного управління дорожнім господарством та забезпечення його сталого розвитку в інтересах суспільства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблений аналіз взаємозв'язків між окремими функціями, розробку моделей їх оптимального поєднання, а також емпіричну перевірку ефективності запропонованих підходів.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 7–12. DOI: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1

2. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8

3. Павлюк Н. В. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні. Демократичне врядування. 2016. № 16–17. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_9

Андрій ТИМЧЕНКО,
здобувач доктора філософії
Науковий керівник:
докт. екон. наук, професор **Інна ЧЕРНЕГА**
Уманський національний університет
м. Умань

ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

Підприємницька активність є важливим елементом економічного зростання в умовах глобалізації, технологічних змін та нестабільності ринку. Підприємці виступають основними джерелами інновацій, створюють нові продукти, послуги і робочі місця, що підвищує конкурентоспроможність країни. Однак, нестабільність ринку – така як коливання попиту, політичні та економічні ризики – створює численні виклики для бізнесу. В таких умовах підприємцям необхідно не лише пережити труднощі, а й знайти шляхи для розвитку, використовуючи гнучкі управлінські стратегії, інновації та ефективне управління ризиками [1].

Підприємницька активність визначається як комплекс дій, спрямованих на створення, організацію та розвиток бізнес-проєктів з метою отримання прибутку та задоволення соціальних потреб. Вона стає важливою для суспільства, оскільки забезпечує динамічний розвиток і стабільність, формуючи умови для зростання ВВП і підвищуючи рівень життя населення [4-6]. У контексті нестабільності ринку, підприємці повинні розробляти адаптивні стратегії та активно управляти ризиками. В той же час, державна підтримка і підтримка суспільних інституцій можуть суттєво допомогти бізнесу виживати та розвиватися в умовах змін. Висновки з даного дослідження стосуються необхідності формування гнучкого, адаптивного бізнес-середовища, а також важливості підтримки підприємницької активності для сталого економічного зростання в умовах глобалізації і постійних змін.

Підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки, що підтверджується безліччю досліджень. Інновації та технологічний розвиток становлять основоположні елементи підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Залучення нових ідей, продуктів і технологій не лише відкриває нові ринки, а й значно підвищує економічну активність та валовий внутрішній продукт (ВВП) країни [2].

Аналізуючи ринкову інфраструктуру, слід зазначити, що активна підприємницька діяльність сприяє розвитку фінансових і логістичних систем, а також покращує регулятивні механізми. Це створює умови, які полегшують доступ до фінансування, знижують транзакційні витрати та підвищують якість продукції. Конкуренція між компаніями, у свою чергу, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, зниженню витрат і покращенню якості товарів і послуг. Це веде до інтеграції економіки в глобальні ринки та залучення іноземних інвестицій. Нестабільність на ринку вимагає від підприємців гнучкості та швидкої адаптації. Вони повинні уміти швидко змінювати напрями діяльності, адаптувати свої продукти чи послуги до змінюваного попиту та постійно шукати нові рішення для підтримки своєї конкурентоспроможності. Управління ризиками стає критичним, оскільки підприємці мають оцінювати потенційні загрози та розробляти механізми їх мінімізації. Це може включати диверсифікацію бізнесу або використання фінансових інструментів для страхування. Приклади ефектів нестабільного середовища на підприємницьку діяльність можна спостерігати у різних країнах. В умовах високої інфляції підприємці, як правило, реагують на збільшення витрат шляхом підвищення цін і скорочення інвестицій, що може сповільнити розвиток бізнесу. Політична нестабільність підіймає рівень ризику для інвесторів, веде до відтоку капіталу і збільшує вартість ресурсів для підприємств [3]. Вплив нестабільності на підприємницьку активність є двостороннім: нестабільність може бути як перепоною, так і поштовхом для інновацій та росту. Успішні підприємці вирізняються здатністю швидко адаптуватися до нових умов, шукати рішення для виникаючих проблем і

трансформувати виклики у можливості для розвитку. Підприємці не лише реагують на зміни, а й формують середовище, яке поступово підходить до нових вимог, забезпечуючи стабільний розвиток в умовах невизначеності. Таким чином, підтримка підприємницької активності, зокрема через забезпечення відповідних умов і ресурсів, є запорукою економічного зростання й соціального прогресу.

Список використаних джерел

1. Кузьменко О., Сергєєва О., Орлова В. Підприємництво в умовах глобалізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

2. Єгорова Ю., Демакова Д. Вплив глобалізації на підприємницьку діяльність: суттєві фактори та протиріччя. Проблеми сучасної електроенергетики, електротехніки та електромеханіки у післявоєнному періоді. 2022. URL: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2929/2769/6985

3. Олійник Т. І. Еволюція підприємницької активності: суспільно-економічний аспект становлення та розвитку. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 92–96.

4. Пономарьова М. С., Кривошея Є. В. Особливості функціонування та розвиток підприємництва в умовах інтеграційних зрушень. Бізнес-навігатор. 2019. № 1. С. 96–100.

5. Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 3. С. 131–138.

6. Пономарьова М. С., Загорська Ю. В., Чернега І. І. Особливості становлення аграрних перетворень та ринкових зрушень. Бізнес-навігатор. 2014. № 3. С. 6–11.

7. Чернега І. І. Стратегічні аспекти формування соціально-економічного механізму підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2019. № 4, Т. 2. С. 73–80.

Світлана ТИМЧУК
канд. екон. наук, доцент
Уманський національний університет
м. Умань

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку інформаційних технологій туристична галузь зазнає суттєвих трансформацій, серед яких провідне місце посідає цифровізація. Вона охоплює всі етапи туристичного обслуговування – від планування подорожі до її завершення, змінюючи моделі взаємодії між підприємствами, споживачами та партнерами. Туристичні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти, зокрема онлайн-букінг, віртуальні тури, CRM-системи, Big Data, мобільні застосунки тощо, що дозволяє їм оптимізувати внутрішні процеси, підвищити рівень сервісу й адаптуватися до змін ринку.

Економічні показники діяльності підприємств, зокрема прибутковість, рентабельність, обсяг продажів, ефективність управління витратами, істотно залежать від того, наскільки ефективно інтегровані цифрові рішення в бізнес-процеси. Відтак, дослідження впливу цифровізації на економічні результати туристичних компаній є вкрай важливим з огляду на необхідність формування конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої моделі розвитку туристичної галузі.

У сучасній туристичній індустрії цифрові технології стали ключовим інструментом трансформації бізнес-моделей і операційних процесів. Одними з найпоширеніших інновацій є онлайн-платформи бронювання (Booking.com, Airbnb), системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), мобільні додатки для планування подорожей, а також аналітичні платформи на базі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Впровадження цих інструментів

дозволяє туристичним підприємствам автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, персоналізувати туристичні пропозиції, підвищити оперативність реагування на запити споживачів і забезпечити цілісне управління клієнтським досвідом.

Зміни в бізнес-моделях туристичних компаній проявляються в переході від традиційних посередницьких схем до моделей прямої взаємодії з клієнтами через цифрові канали, розвитку платформенного підходу (наприклад, агрегатори послуг) та впровадженні гнучких стратегій управління на основі даних у реальному часі. Цифровізація також дозволяє зменшити витрати, оптимізувати логістику обслуговування, розширити географію ринків збуту та зміцнити конкурентні позиції на глобальному туристичному ринку.

Ці питання активно досліджувалися в роботах зарубіжних і українських науковців. Зокрема, у публікації Buhalis D. (2019) розглядається еволюція технологій у туризмі та їх вплив на бізнес-моделі підприємств [1]. Також вітчизняні дослідники, зокрема Яремчук О. В., звертають увагу на потребу системного впровадження цифрових інструментів у діяльність туристичних компаній з метою підвищення їх ефективності [2]. Крім того, аналітичні звіти Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) також підтверджують, що цифровізація є ключовим трендом, що визначає майбутнє туризму в умовах постпандемійного відновлення [3].

Цифровізація суттєво впливає на ключові економічні показники діяльності туристичних підприємств, зокрема дохід, рентабельність, витрати та продуктивність праці, через впровадження автоматизованих технологічних рішень, які підвищують ефективність управління і конкурентоспроможність бізнесу. Завдяки цифровим інструментам, таким як онлайн-бронювання, електронна комерція, CRM-системи, аналітика великих даних (Big Data) та хмарні технології, підприємства можуть краще аналізувати попит, управляти каналами збуту, персоналізувати пропозиції та формувати більш ефективну цінову політику.

Зростання доходу забезпечується завдяки виходу на нові сегменти споживачів через цифрові платформи, скороченню витрат на маркетинг за рахунок цільової реклами та збільшенню коефіцієнта конверсії завдяки персоналізації послуг. Одночасно зменшення витрат відбувається через автоматизацію операційних процесів (наприклад, самообслуговування клієнтів, автоматична обробка бронювань, оптимізація витрат на персонал). Продуктивність праці зростає за рахунок використання цифрових інструментів управління персоналом і задачами, що дозволяє працівникам фокусуватися на стратегічних і креативних завданнях, а не на рутинних діях.

Рентабельність туристичних підприємств також демонструє позитивну динаміку у випадках, коли цифровізація впроваджується системно, із залученням якісного аналітичного супроводу та модернізації бізнес-процесів. Наприклад, дослідження на базі компаній Booking Holdings та Expedia Group свідчать про те, що інтеграція IT-рішень підвищила їхній операційний прибуток та загальну економічну ефективність (World Economic Forum, 2020) [5]. Вітчизняні аналітичні огляди також підтверджують, що підприємства, які впровадили цифрові канали обслуговування і маркетингу, демонструють вищі фінансові результати порівняно з тими, хто працює за традиційними моделями [5].

Таким чином, цифровізація стає не просто інструментом інновацій, а ключовим чинником економічної результативності, який потребує обґрунтованих інвестицій і стратегічного підходу до впровадження.

Впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-платформ, CRM-систем, мобільних застосунків, Big Data та автоматизованих систем управління, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, поліпшенню клієнтського досвіду та зростанню фінансової результативності. Підприємства, які активно застосовують цифрові інструменти, демонструють збільшення доходів за рахунок розширення ринку збуту, персоналізації пропозицій і підвищення лояльності споживачів. Водночас цифровізація сприяє скороченню витрат, оптимізації чисельності персоналу та зростанню продуктивності праці.

Позитивні зрушення спостерігаються і в показниках рентабельності, що свідчить про економічну доцільність інвестування у цифрові рішення.

Разом із тим, дослідження виявило наявність бар'єрів на шляху цифрової трансформації, зокрема обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифрової компетентності персоналу та відсутність стратегічного бачення у частини підприємств. Тому важливим завданням є не лише технологічне оновлення, а й формування комплексного підходу до цифрової трансформації з урахуванням інституційної підтримки, освітніх програм і державних стимулів.

Загалом, цифровізація відкриває нові можливості для сталого розвитку туристичних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до викликів сучасного ринку. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на кількісному аналізі ефективності окремих цифрових рішень та розробці моделей оцінювання їх впливу на економічну стійкість підприємств.

Список використаних джерел

1. Бухаліс, Д. Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*. 2019. Vol. 75, №. 1. P. 267–272. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258.

2. Яремчук, О. В. Цифрова трансформація туристичної галузі: виклики та перспективи. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 107–115.

3. World Tourism Organization. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2021 [Electronic resource]. Mode of access: https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data.

4. World Economic Forum. Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry. Geneva : WEF, 2020. 36 p. – Available from: https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-initiative.

5. Кравченко, С. О. Цифрова економіка та ефективність туристичного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. С. 94–100.

Катерина ФЕНЬ
к.е.н., асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЦІНА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЇ: МИСТЕЦТВО БАЛАНСУВАТИ МІЖ ПРИБУТКОМ І ДОСТУПНІСТЮ

Цінова політика компанії розроблена з урахуванням ринкової ситуації, конкурентного середовища та платоспроможності цільової аудиторії. Вона передбачає гнучкий підхід до формування цін, включаючи використання знижок, акцій, диференційованих тарифів і пакетних пропозицій. Основна мета — забезпечення конкурентоспроможності продукції, максимізація прибутку та підвищення лояльності клієнтів.

Розглядаючи цінову політику підприємств, що працює в галузі роздрібної торгівлі електронікою, розроблена з урахуванням високої конкуренції, швидких технологічних змін і підвищеної цінової чутливості споживачів. Основна мета політики — забезпечити баланс між прибутковістю, конкурентоспроможністю та задоволенням потреб клієнтів. Ключові елементи цінової стратегії:

1. Сегментація клієнтів: ціни формуються з урахуванням типу покупця — роздрібний покупець, корпоративний клієнт або постійний замовник. Для кожного сегменту пропонуються спеціальні умови, наприклад — оптові знижки або бонуси за повторні покупки.

2. Гнучка система знижок і акцій: регулярно проводяться розпродажі, акції до свят або сезонні пропозиції (наприклад, знижки на телевізори перед Чемпіонатом світу з футболу чи «чорна п’ятниця»). Це дозволяє стимулювати попит у періоди низької активності.

3. Конкурентне позиціювання: компанія постійно аналізує ціни в найбільших мережах-конкурентах, таких як Comfy, Фокстрот чи Rozetka, і пропонує або нижчі ціни, або додаткову цінність — наприклад, розширену гарантію чи безкоштовну доставку.

4. Ціноутворення за цінністю: для преміальних товарів (наприклад, нових моделей смартфонів чи ноутбуків) ціна формується не лише з

урахуванням собівартості, а й з позиції винятковості, інноваційності та престижу бренду.

5. Психологічні ціни: використовуються прийоми, які позитивно впливають на сприйняття вартості — наприклад, замість 10 000 грн встановлюється ціна 9 999 грн, що психологічно сприймається як суттєво нижча.

6. Онлайн-інструменти для динамічного ціноутворення: у власному інтернет-магазині компанія застосовує автоматичне коригування цін у реальному часі залежно від попиту, залишків на складі та активності конкурентів. Завдяки комплексному підходу до формування цін компанія досягає високої гнучкості, оперативно реагує на ринкові зміни та зберігає лояльність клієнтів. Також опишемо дизайн цінової політики салонів краси. Цінова політика салону краси базується на поєднанні доступності, якості обслуговування та персонального підходу до клієнта. Її дизайн спрямований на залучення нових клієнтів, стимулювання повторних візитів і формування довгострокової лояльності. Основні елементи цінової стратегії:

1. Диференціація послуг: послуги поділені на категорії залежно від рівня майстра (наприклад, майстер-стажер, майстер, топ-майстер), що дозволяє клієнтам самостійно обирати ціновий рівень відповідно до бюджету.

2. Пакетні пропозиції та абонементи: запроваджено знижки на комплексні послуги (наприклад, «манікюр + педикюр» або «очищення + масаж обличчя»), а також абонементи зі зниженою вартістю для постійного обслуговування.

3. Сезонні акції та програми лояльності: регулярно впроваджуються тимчасові пропозиції до свят, знижки в «мертві години» (будні, обідній час), подарункові сертифікати та бонуси за кожне відвідування.

4. Індивідуальний підхід до постійних клієнтів: передбачені персоналізовані знижки, безкоштовні послуги за накопичені бонуси або участь у програмах «приведи друга».

5. Ціноутворення за сприйманою цінністю: окремі преміальні послуги (наприклад, апаратні процедури або ін’єкційна косметологія) мають вищу

вартість, що підкреслює їхню ефективність, безпечність і використання сучасного обладнання.

6. Психологічне ціноутворення: активно використовується «м'яке» округлення цін (наприклад, 499 грн замість 500), що підвищує привабливість вартості для клієнтів.

7. Прозорість і чесність: усі ціни чітко вказані в прайсі та на сайті, додаткові послуги погоджуються індивідуально, що підвищує рівень довіри.

Такий підхід до дизайну цінової політики дозволяє салону краси залишатися конкурентоспроможним, водночас зберігаючи високу якість послуг і орієнтацію на комфорт клієнта. Спробуємо проаналізувати цінову політику закладу громадського харчування, яка розробляється з урахуванням особливостей споживчого попиту, формату обслуговування, рівня конкуренції та економічних умов. Основна мета — забезпечити оптимальне співвідношення між ціною, якістю страв і сервісом, щоб залучити цільову аудиторію та забезпечити стабільний прибуток. Ключові складові цінової стратегії:

1. Сегментація за типом клієнтів: для різних категорій споживачів (студенти, офісні працівники, сім'ї з дітьми) передбачено окремі меню або спеціальні пропозиції, наприклад, бізнес-ланчі за фіксованою зниженою ціною у робочі години.

2. Ціноутворення за рівнем попиту: на найпопулярніші позиції меню встановлюються привабливі ціни, щоб стимулювати повторні замовлення. У той же час менш затребувані або спеціалізовані страви мають вищу маржу.

3. Пакетні пропозиції та комбо-меню: створено готові комбінації страв і напоїв (наприклад, «бургер + картопля + напій») за зниженою ціною, що підвищує середній чек і спрощує вибір для клієнта.

4. Сезонність та гнучкість: меню оновлюється залежно від сезону або свят (наприклад, великодні чи різдвяні страви), а ціни коригуються відповідно до вартості продуктів та попиту.

5. Психологічне ціноутворення: використовуються ціни, які візуально здаються привабливішими (наприклад, 89 грн замість 90 грн), що підвищує сприйману доступність.

6. Ціноутворення за цінністю: на страви з преміальних інгредієнтів або авторські позиції встановлюються вищі ціни, що відображає унікальність та гастрономічну цінність продукту.

7. Програми лояльності та бонуси: впроваджено дисконтні картки, кешбек або накопичувальні бали за кожне замовлення. Це стимулює повторне відвідування та прив'язує клієнта до бренду.

8. Онлайн-замовлення та доставка: для замовлень через додаток або сайт передбачені спеціальні ціни, знижки на перше замовлення, а також акції з партнерами (наприклад, через Glovo чи Bolt Food).

Завдяки гнучкому, продуманому дизайну цінової політики заклад харчування здатен ефективно реагувати на ринкові зміни, контролювати витрати й формувати позитивний клієнтський досвід.

Отже, дизайн цінової політики є ключовим елементом стратегії будь-якої компанії чи установи незалежно від галузі. У роздрібній торгівлі він базується на конкуренції та гнучкому стимулюванні попиту; у сфері послуг — на індивідуальному підході, пакетних пропозиціях та рівні майстерності персоналу; в харчуванні — на комбо-меню, сезонності та психологічних цінах.

Спільними для всіх галузей є такі принципи: адаптація до цільової аудиторії; гнучкість і диференціація цін; використання знижок, акцій і бонусів; цінова прозорість і орієнтація на довіру клієнта. Грамотно спроєктована цінова політика дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільний прибуток і сформувати лояльну клієнтську базу.

Список використаних джерел

1. Fen K, Kolomytseva O, Vasylchenko L, Burtseva T, Pelykh Y. Shaping Consumer Satisfaction with Pricing amidst the Digital Transformation of Economic Relations. Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias. 2025; 4:1299. URL: file:///C:/Users/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8F/Downloads/Dialnet-ShapingConsumerSatisfactionWithPricingAmidstTheDig-9872522.pdf

2. Венгер Є. І., Фень К. С. Штучний інтелект як драйвер розвитку маркетингових кампаній у цифрову епоху. Часопис економічних реформ. 2024. № 2(54). С. 102–109.

Ірина ФІЛЮТІЧ
здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних змін у ринковому середовищі персонал підприємства набуває ключового значення як основний ресурс забезпечення конкурентоспроможності та стабільності функціонування організації. Управління персоналом - це стратегічний і водночас операційний процес, що охоплює всі аспекти взаємодії між працівниками та підприємством з метою досягнення максимальної ефективності виробничої та управлінської діяльності. Цей процес включає в себе формування кадрової політики, організацію праці, стимулювання, мотивацію, професійний розвиток, оцінювання ефективності та соціальний захист працівників.

Сутність управління персоналом полягає у створенні таких умов, які сприяють повному розкриттю трудового потенціалу кожного працівника, забезпечують гармонійне поєднання інтересів працівників і підприємства, підвищують рівень лояльності до організації, а також формують позитивний імідж роботодавця. Успішне управління персоналом базується на системному підході, який враховує як внутрішні фактори підприємства (організаційна структура, стиль керівництва, корпоративна культура), так і зовнішні чинники (ринок праці, законодавча база, соціально-економічна ситуація в країні) [1].

Одним із найважливіших елементів системи управління персоналом є підбір кадрів, який передбачає не лише пошук фахівців із необхідною кваліфікацією, але й оцінювання їхньої відповідності корпоративним

цінностям, потенціалу до розвитку та адаптивності до змін. Процес підбору персоналу сьогодні дедалі більше спирається на цифрові технології, зокрема системи автоматизації рекрутингу, онлайн-інтерв'ю, застосування штучного інтелекту для попереднього відбору кандидатів [2]. Водночас зберігається потреба у професійному HR-фахівцеві, який може інтерпретувати дані, провести глибоку співбесіду, оцінити мотивацію та перспективи розвитку кандидата.

Наступним важливим напрямом є адаптація працівників на робочому місці. Ефективна адаптація зменшує плинність кадрів, скорочує час на входження у виробничий процес, покращує якість виконання завдань. Адаптаційні програми мають включати не лише ознайомлення з трудовими обов’язками, а й з внутрішніми правилами, корпоративною культурою, етичними нормами поведінки в колективі. Управління продуктивністю праці персоналу передбачає встановлення цілей, моніторинг виконання завдань, оцінювання результативності та впровадження заходів для підвищення ефективності. У сучасних умовах поширеним підходом є використання KPI (ключових показників ефективності), які дозволяють об'єктивно оцінити внесок працівника у досягнення загальних цілей підприємства. Поряд з цим застосовуються методи 360-градусної оцінки, атестації персоналу, аналіз виконання індивідуальних планів роботи [3].

Невід’ємною складовою системи управління персоналом є мотивація. Сучасні теорії мотивації базуються на розумінні багатовимірності потреб працівника - від матеріальних до психологічних. Успішне підприємство використовує комплексну систему мотивації, яка включає конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, премії, можливості для кар’єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень, гнучкий графік роботи, програми добробуту. Особливого значення набуває нематеріальна мотивація, зокрема створення комфортного психологічного клімату в колективі, що позитивно впливає на лояльність працівників. Професійний розвиток і навчання персоналу також мають

стратегічне значення. У зв'язку з прискореним розвитком технологій і змінами у вимогах до компетенцій працівників, підприємства змушені інвестувати у безперервне навчання, підвищення кваліфікації, освоєння нових навичок. Ефективні програми розвитку включають внутрішнє і зовнішнє навчання, менторство, участь у семінарах, онлайн-курсах, корпоративні тренінги, стажування. Підприємства, що розвивають людський капітал, забезпечують собі довгострокову конкурентну перевагу на ринку. Особливу увагу в системі управління персоналом слід приділяти формуванню організаційної культури. Вона є сукупністю цінностей, норм поведінки, традицій, які поділяють працівники підприємства. Культура організації впливає на якість внутрішньої комунікації, взаємодію між підрозділами, рівень довіри між працівниками та керівництвом. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, підвищенню мотивації, зниженню конфліктності. Водночас її формування - це тривалий процес, що потребує постійної уваги з боку керівництва.

Соціальна відповідальність підприємства перед працівниками включає забезпечення безпечних умов праці, медичне страхування, дотримання трудових прав, організацію відпочинку, підтримку у кризових ситуаціях. У сучасному світі питання ментального здоров'я, боротьби з вигоранням, підтримки work-life балансу стають особливо актуальними, і підприємства, що піклуються про своїх працівників, отримують від них значно вищу віддачу. Не можна оминути й управління трудовими конфліктами, яке є складовою ефективної кадрової політики. Конфлікти в колективі можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер. Завдання керівництва - вчасно виявляти потенційні джерела конфліктів, застосовувати інструменти медіації, створювати механізми зворотного зв'язку, що дозволяють працівникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції.

Інтеграція цифрових технологій в управління персоналом відкриває нові можливості для автоматизації HR-процесів, збору та аналізу даних, підвищення прозорості та обґрунтованості рішень. Системи управління персоналом (HRM-системи), штучний інтелект, великі дані, блокчейн - усе це змінює уявлення про

взаємодію між працівником і роботодавцем, дозволяє будувати персоналізовані стратегії мотивації та розвитку кадрів. З іншого боку, технологізація вимагає від HR-фахівців нових компетенцій, здатності працювати з цифровими платформами та аналізувати дані. В умовах криз, воєнного стану або економічної нестабільності роль управління персоналом зростає ще більше. У такі періоди важливо зберігати кадровий потенціал, підтримувати мотивацію, гнучко реагувати на зміни, забезпечувати емоційну стійкість колективу [4]. Впровадження антикризових стратегій управління персоналом - це запорука не лише виживання підприємства, але й можливість закласти підґрунтя для його подальшого зростання.

Таким чином, управління персоналом - це не просто набір адміністративних функцій, а складна багаторівнева система, яка охоплює всі аспекти взаємодії підприємства з його працівниками. Ефективна кадрова політика сприяє реалізації стратегічних цілей організації, забезпечує її конкурентні переваги, зміцнює корпоративну культуру та підвищує якість управлінських рішень. Успішне управління персоналом базується на інтеграції сучасних технологій, гуманістичного підходу до працівників, постійного розвитку компетенцій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У майбутньому саме ті підприємства, які зуміють створити умови для повноцінної самореалізації своїх працівників, зможуть розраховувати на стабільне зростання, інноваційність і довготривалий успіх у конкурентному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Бойко Д. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 280 с.

2. Заяць Т. А. Цифровізація HR-процесів у контексті трансформації управління персоналом. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 123–128.

3. Гриньова В. М., Оборська С. В. Сучасні методи оцінки персоналу в системі управління підприємством. Економіка і держава. 2021. № 9. С. 37–40.

4. Іванова О. А. Управління персоналом в умовах кризових змін: стратегії адаптації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-у. 2023. Вип. 3(51). С. 78–83.

Богдан ХАРЧЕНКО,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: ЗМІСТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ

У динамічному економічному середовищі підприємства стикаються з викликами, що зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність підприємства — це інтегральна характеристика, яка визначає його здатність забезпечувати стійке положення на ринку, задовольняти потреби споживачів та реалізовувати економічні інтереси власників і персоналу [1, с.28]. Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю потребує чіткого розуміння її змісту, функцій і принципів.

Система управління конкурентоспроможністю (СУКП) — це сукупність організаційних, економічних, інформаційних та управлінських заходів, спрямованих на досягнення та підтримання конкурентних переваг підприємства [2, с. 74]. Вона охоплює всі аспекти діяльності підприємства: стратегічне планування, інноваційну діяльність, управління якістю, маркетинг, фінанси та персонал.

Ключовими елементами СУКП є:

- стратегічна орієнтація;
- система моніторингу конкурентного середовища;
- аналіз внутрішніх ресурсів підприємства;
- механізми реалізації конкурентної стратегії

●оцінка ефективності управлінських рішень.

Система виконує низку важливих функцій:

1. Аналітична функція — забезпечення збору, обробки та аналізу інформації про ринок, конкурентів, споживачів, тенденції галузі [3, с. 45].

2. Прогнозна функція — моделювання сценаріїв розвитку ринку та визначення потенційних ризиків.

3. Планова функція — формування стратегічних і тактичних планів дій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

4. Організаційна функція — створення умов для ефективної реалізації заходів із підвищення конкурентоспроможності.

5. Контрольна функція — моніторинг результатів і коригування дій відповідно до цілей.

6. Інноваційна функція — впровадження нововведень у продукти, процеси, структуру та управління.

7. Мотиваційна функція — стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства шляхом формування зацікавленості в результаті.

Формування та розвиток СУКП базуються на таких принципах:

●Системність — взаємозв’язок усіх підсистем управління, що забезпечують єдність цілей і дій.

●Адаптивність — гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та ринкової ситуації [2, с. 76].

●Безперервність — постійне вдосконалення управлінських процесів.

●Інноваційність — орієнтація на впровадження новітніх технологій та управлінських рішень.

●Раціональність — ефективне використання ресурсів з мінімальними витратами.

●Орієнтація на споживача — врахування потреб і очікувань цільових груп споживачів.

●Економічна обґрунтованість — прийняття рішень на основі аналізу витрат та очікуваної ефективності.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства все більше орієнтуються на інноваційні технології, що істотно змінюють структуру та функціонування системи управління конкурентоспроможністю. Цифрові технології сприяють автоматизації рутинних процесів, підвищують точність управлінських рішень і забезпечують доступ до великої кількості аналітичної інформації в реальному часі.

Суттєву роль у зміцненні конкурентних позицій відіграють інформаційно-аналітичні системи (BI-системи), які забезпечують оперативний моніторинг показників ефективності, фінансової стабільності, попиту та логістичних процесів. Також активно впроваджуються ERP-системи, що дозволяють інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину цифрову інфраструктуру [4, с. 142–143].

Значну увагу приділяють CRM-системам, які дають змогу глибше аналізувати поведінку споживачів, виявляти їх потреби, формувати персоналізовані пропозиції та будувати довгострокові відносини. Внаслідок цього зростає лояльність клієнтів і зменшується залежність від цінової конкуренції [5, с. 198].

Крім того, штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та обробка великих даних (Big Data) забезпечують високий рівень адаптивності підприємства до змін ринку. Наприклад, на основі даних із соцмереж, геолокаційних сервісів та IoT-пристроїв підприємства можуть прогнозувати споживчі тенденції, змінювати асортимент продукції та оптимізувати постачання.

Іншим важливим напрямом є електронна комерція та діджитал-маркетинг, які дозволяють швидше охоплювати цільову аудиторію, виводити нові продукти на ринок і збирати зворотний зв’язок у режимі онлайн. У сукупності ці чинники підвищують гнучкість і адаптивність СУКП.

Водночас, успішна цифровізація потребує інституційних змін у структурі управління, розвитку цифрових компетенцій працівників, а також значних інвестицій у IT-інфраструктуру. Особливої уваги набуває питання

інформаційної безпеки, оскільки використання хмарних рішень і відкритих платформ підвищує ризики витоку конфіденційних даних [6, с. 109].

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства є складною і багаторівневою. Її ефективне функціонування залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти зміни в конкурентному середовищі, адаптуватися до них, використовувати внутрішній потенціал і впроваджувати інновації. Впровадження сучасних цифрових інструментів підсилює аналітичні, контрольні та інноваційні функції СУКП, забезпечуючи підприємству додаткові конкурентні переваги в умовах ринкової невизначеності. Реалізація системного підходу до управління конкурентоспроможністю дає змогу забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Фатєєва Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори та шляхи підвищення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 70. С. 27–30.

2. Кузьмін О.Є., Гординський Є.Л. Стратегічне управління підприємством. Львів: "Магнолія 2006", 2021. 352 с.

3. Іванова О.М. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2023. № 182. С. 44–49.

4. Ковальчук Т.І. Цифрові технології в управлінні підприємством: виклики та можливості. Бізнес-Інформ. 2022. № 3. С. 140–145.

5. Дідківський М.І., Крисоватий А.І. Сучасні інформаційні технології в економіці. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 288 с.

6. Кузнецова І.В. Кібербезпека та управління ризиками цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 108–111.

Олександр ХАРЧЕНКО,
аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник:
Наталія КОРЖЕНІВСЬКА,
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
ЗВО «ПДУ»
м. Кам'янець-Подільський

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В ЗВИЧАЙНИЙ ПЕРІОД ТА В УМОВАХ ВІЙНИ

Проблема забезпечення стійкості підприємств до впливу зовнішніх негативних факторів набуває все більшого значення для вітчизняних підприємств, особливо після лютого 2022 року, коли відкрита військова агресія з боку російської армії стала основною перешкодою нормального життя не тільки населення, а й всієї держави. Порівняння стану життя та рівня економічних відносин в мирний час і в умовах війни, безумовно, не на користь військовому стану через сильне переформатування всіх без виключення складових бізнес-процесів та процесів цивільного життя. Оцінка готовності протистояти зовнішнім негативним факторам та здатність до відновлення, інакше кажучи, резильєнтність підприємств після впливу тимчасових або постійнодіючих негативних факторів, представляє собою актуальну науково-прикладну проблему, що стосується підприємств всіх галузей національної економіки України.

Відомі приклади в світовій економіці, коли держави і їх економіки функціонували, а здебільшого й продовжують функціонувати, коли держава знаходиться у стані війни. Наприклад, Ізраїль, економіка якого, майже з моменту створення держави, знаходиться в стадії війни із сусідніми державами. Стадія війни тільки переходить із фази очікування або перерви до гарячої фази та відкритих бойових дій, то з Палестиною (Сектор Газа), то з Іраном, то з

Сирією, то з Єгиптом або іншими державами. І весь цей час національна економіка в цілому та підприємства всіх галузей економіки Ізраїлю знаходяться у режимі, який не можна назвати нормальним по відношенню до мирного життя. Але ВВП Ізраїлю, за даними міжнародних організацій, наближається до 0,5 трлн доларів США (до конфлікту з Сектором Газа в 2022 році 532 млрд доларів, а під час конфлікту — 498,2 млрд доларів США), а ВВП на душу населення коливається біля 50.000 доларів США (до конфлікту з Сектором Газа в 2022 році 54.300 доларів, а під час конфлікту в 2024 році — 46.000 доларів США). Стосовно питань резильєнтності підприємств, то в жовтні 2023 року відбулося різке зростання рівня безробіття з 4,2% до 10,4%, що стало наслідком масових неоплачуваних відпусток працівників [1]. А з початку локальної війни з бойовиками ХАМАС в Секторі Газа (07.10.2023) роботу втратили понад 150 тисяч чоловік, з них 113 тисяч були відправлені в неоплачувану відпустку, тому що підприємства, де вони працювали, або зовсім закрилися, або скоротили кількість персоналу через значні зменшення обсягів продажу. При цьому у мирний час рівень безробіття в Ізраїлі коливається в межах 3-4% [1]. При цьому, в разі завершення війни, передбачається зростання ВВП на 1,6%, а у разі продовження військових дій до кінця року, зростання ВВП складе всього 0,2% [1]. З цього можна зробити висновок, що економіка цієї держави відноситься до розвинених та достатньо стійких до зовнішнього негативного впливу у вигляді бойових дій.

Для порівняння з економікою нашої держави, наведемо деякі цифри, а саме: ВВП до початку вторгнення російських військ складав на кінець 2021 року — майже 200 млрд доларів США (199,8 млрд), а на кінець 2024 року — вже 77% від ВВП 2021 року, найбільше падіння — до 30% було відмічено саме в 2022 році, першому році військової агресії, з подальшим поступовим зростанням ВВП на 3-4 % на рік [2], левова частина з якого припадає на міжнародну фінансову допомогу та валютні запозичення, що унеможливлює виконанню адекватного аналізу економічного стану держави. Падіння ВВП на 30 % через військовий конфлікт це катастрофічне значення для національної

економіки і про економічне зростання завдяки відновленню роботи або розвитку виробництва підприємств мова навіть не йде, статистичне зростання ВВП відбувається завдяки фінансовій допомозі держав-партнерів. Це свідчить про значну чутливість до військової агресії та через це великі матеріальні втрати і значне зменшення людського потенціалу країни. Тому, наведені приклади свідчать про високу актуальність розвитку економічної теорії за напрямком формування показників резильєнтності підприємств під час війни та під час дії інших негативних факторів.

Різними авторами приділяється увага розвитку теоретичних напрацювань за напрямком резильєнтності з урахуванням впливу військового стану [3,4]. Автором також виконувалися дослідження в даному напрямку та отримано певні результати за попередніми дослідженнями [5-8], але проблема стійкості та резильєнтності підприємств, особливо під час війни у порівнянні з умовами в мирний час, потребує продовження досліджень та розвитку методичних засад і рекомендацій для подальшого практичного застосування.

Таким чином, в роботі виконано порівняння економічної стійкості та резильєнтності на рівні національної економіки для держав, які знаходяться в стадії військового конфлікту у порівнянні з мирним часом. Для прикладу проаналізовано економічний стан до війни та під час військового стану для Держави Ізраїлю та для України. Безумовно, економіка Ізраїлю менш чутлива до військових конфліктів, тому що майже постійно знаходиться в такому стані і адаптувалася, тобто має більш кращі показники резильєнтності підприємств та економіки в цілому, про що не має поки підстав так засвідчити про підприємства та економіку України. Але поступове зростання ВВП та відновлення економічного життя, навіть з урахуванням військового стану, дозволяють оптимістично оцінювати можливості вітчизняної економіки.

Список використаних джерел

1. Економіка та бізнес Ізраїлю. Посольство України в Державі Ізраїль. https://surl.li/tigrjy - дата звернення 09.05.2025.

2. Максим Самойлюк. Трекер економіки України під час війни. 18.04.2025. https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ - дата звернення 09.05.2025.

3. Череватський Д. Ю. (2023). Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. Економіка промисловості. № 1 (101). С. 31-39.

DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031

4. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник НАН України. 2021. № 8. С. 74-82.

DOI: https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074

5. Харченко О.С. Економічні аспекти резильєнтності підприємств агропромислового комплексу. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: тези Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, 29-30 квітня 2024 р. Дніпро: ДДАЕУ. 2024. С. 129–132.

6. Харченко О.С. Методичні підходи до формування резильєнтності підприємств під час дії воєнного стану. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 174–175.

7. Харченко О.С. Формування резильєнтності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: зб. наук. пр. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2024. С. 101–104.

8. Харченко О.С. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств агропромислового комплексу під час дії військового стану. Науковий журнал «Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка». Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», № 1 (46), 2025. С. 191-199.

DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.28.

Олександр ХАРЧЕНКО,
здобувач вищої освіти ОНС «доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор **Ірина ЯСІНЕЦЬКА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У XXI столітті людство стикається з надзвичайно важливою задачею — збереження природних ресурсів у межах потреб і можливостей планети. Одним із ключових елементів цього завдання є раціональне землекористування, яке передбачає ефективне, екологічно безпечне та соціально відповідальне використання земельних ресурсів. У контексті сталого розвитку воно стає не лише питанням аграрної політики, а й стратегічною основою екологічної безпеки та соціального добробуту.

Проблеми землекористування набувають дедалі більшої актуальності в контексті глобальних екологічних викликів та соціально-економічної нестабільності. Земельні ресурси є фундаментом забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та екосистемних послуг. Проте в умовах інтенсивної антропогенної діяльності вони стрімко деградують. Тому формування системи раціонального землекористування виступає однією з ключових умов досягнення цілей сталого розвитку, задекларованих ООН.

Основні виклики раціонального землекористування

1. Деградація земель. Однією з найбільших загроз є погіршення стану ґрунтів — ерозія, засолення, виснаження органічних речовин. За даними ООН, понад 33% світових ґрунтів знаходяться у критичному стані. Основними причинами є надмірне інтенсивне землеробство, неправильне зрошення та вирубка лісів.

2. Несистемне просторове планування. Урбанізація, промислове будівництво і нераціональна інфраструктурна розбудова часто відбуваються без урахування довгострокових наслідків. Це спричиняє втрату сільськогосподарських угідь і порушення природних екосистем.

3. Кліматичні зміни. Зміни клімату призводять до частіших посух, повеней і підвищення температур, що негативно впливає на родючість земель і вимагає адаптації землекористування до нових умов.

4. Відсутність інтегрованої політики. Політика у сфері земель, водних ресурсів, сільського господарства та екології часто реалізується розрізнено. Відсутність координації між відомствами ускладнює ефективне управління землями.

Раціональне землекористування потребує міжсекторальної інтеграції — поєднання сільськогосподарської, екологічної, містобудівної та водної політики. Важливим є також залучення міжнародної технічної допомоги, розвиток партнерств із науковими установами, органами влади та громадським сектором. Інноваційні рішення мають базуватись на принципах екосистемного підходу, балансу між економічною вигодою та охороною довкілля. Такий підхід дозволить не лише зберегти природні ресурси, а й підвищити конкурентоспроможність регіонів. Можливості та перспективи раціонального землекористування

1. Екологічно орієнтовані технології. Використання таких методів, як сівозміна, сидерація, збереження природного покриву ґрунтів, дозволяє не лише зберегти родючість, а й підвищити продуктивність сільського господарства.

2. Цифрові інструменти. Геоінформаційні системи (ГІС), супутникове спостереження, електронний земельний кадастр — усе це дозволяє краще планувати використання землі, виявляти проблемні зони та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Законодавчі реформи. В Україні відкриття ринку землі та вдосконалення правової бази створює умови для прозорого і відповідального

землекористування. Важливими є механізми контролю за цільовим використанням земель та стимулювання екологічно сталих практик.

4. Розвиток освіти і просвіти. Формування екологічної свідомості серед землевласників, фермерів і громадян є необхідною умовою змін. Через навчання, просвітницькі кампанії та підтримку громадських ініціатив можна забезпечити активну участь суспільства у збереженні земельних ресурсів.

5. Міжнародне співробітництво. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як FAO, UNCCD та ЄС, дає змогу залучати інвестиції, обмінюватися досвідом і впроваджувати сучасні моделі управління земельними ресурсами.

Раціональне землекористування — це не тільки технічне чи аграрне завдання, а важлива частина національної безпеки, екологічної стабільності та економічного добробуту. Сучасні виклики вимагають комплексного підходу: поєднання науки, технологій, управління, правових реформ і громадської участі. Тільки так можна забезпечити збереження землі — як ресурсу, як середовища життя, як основи сталого майбутнього.

Раціональне землекористування є стратегічним чинником сталого розвитку. Успішне подолання сучасних викликів можливе лише за умови комплексного підходу, який включає екологізацію агровиробництва, цифровізацію управління, реформування законодавчої бази та активну участь громадськості. В умовах глобальної кліматичної та екологічної кризи така модель є не лише бажаною, а й необхідною.

Список використаних джерел

1. UNCCD. (2020). Global Land Outlook. United Nations Convention to Combat Desertification.

2. Закон України "Про національну інфраструктуру геопросторових даних", № 554-IX, 13.04.2020.

3. Сталий розвиток в Україні: досягнення цілей ООН / Національна доповідь. Київ: Міндовкілля, 2021.

4. Гуменюк С.І., Коваль О.М. Просторове планування землекористування в умовах сталого розвитку // Землевпорядний вісник, 2023. №4.

Микола ХАХАЛІН
здобувач третього освітнього рівня (доктор філософії)
Уманський національний університет, м. Умань
Інна ЧЕРНЕГА
д.е.н., професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманський національний університет, м. Умань

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Осмислення теоретико-методологічних засад становлення, розвитку, визначення принципів діяльності, висвітлення основних чинників, що формують підприємницьке середовище є особливо важливим.

Сучасна історія підприємництва бере свій початок з середніх віків. Підприємцями того часу були місіонери, купці, ремісники та інші. Розвиток капіталізму породжує прагнення до багатства, отримання необмеженого прибутку. Підприємець найчастіше сам працює на своїй фабриці, заводі, незважаючи на те, що він є власником засобів виробництва.

Досвід і сучасні тенденції розвитку економіки у світі та в Україні доводять, що без ініціативних, ділових людей, без розвитку різних форм підприємницької діяльності прогрес неможливий.

Високий рівень підприємницької активності призводить не лише до зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), створення робочих місць, збільшення рівня податкових відрахувань, підвищення рівня життя мешканців країни. Він також породжує соціальні та ментальні зміни, формує середній клас, дозволяє людині відчути себе господарем своєї долі, перестати бути залежним від влади чи роботодавця.

Підприємництво – це господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Отже, бажання отримати прибуток – основна рушійна сила виробництва в системі вільного підприємництва. Підприємництво здійснюється на постійній основі (систематична діяльність), а не на основі разових угод. Крім цього, важливими рисами підприємництва є діяльність «своїм коштом» (на основі приватної власності), з власної ініціативи, на власний ризик. Підприємництво є складовою бізнесу як особлива, інноваційна його форма.

Існує велика кількість визначення підприємництва. Так, законодавчо встановлено, що підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1].

Основою здійснення підприємницької діяльності є власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід; це систематична діяльність.

Підприємницька діяльність повинна бути постійною, пов'язаною з відтворювальним процесом, і обов'язково офіційно зареєстрованою; це діяльність, яка здійснюється на власний ризик, під власну економічну (майнову) відповідальність [2].

Відповідно до Закону України підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [3].

Підприємництво – це господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку. Тому головною метою підприємницької діяльності є одержання прибутку або власного доходу.

Принципи підприємництва – це правила, через які реалізується свобода підприємницької діяльності. З визначення поняття «підприємництво» та особливостей підприємницької діяльності можна сформулювати такі основні її принципи (рис. 1):

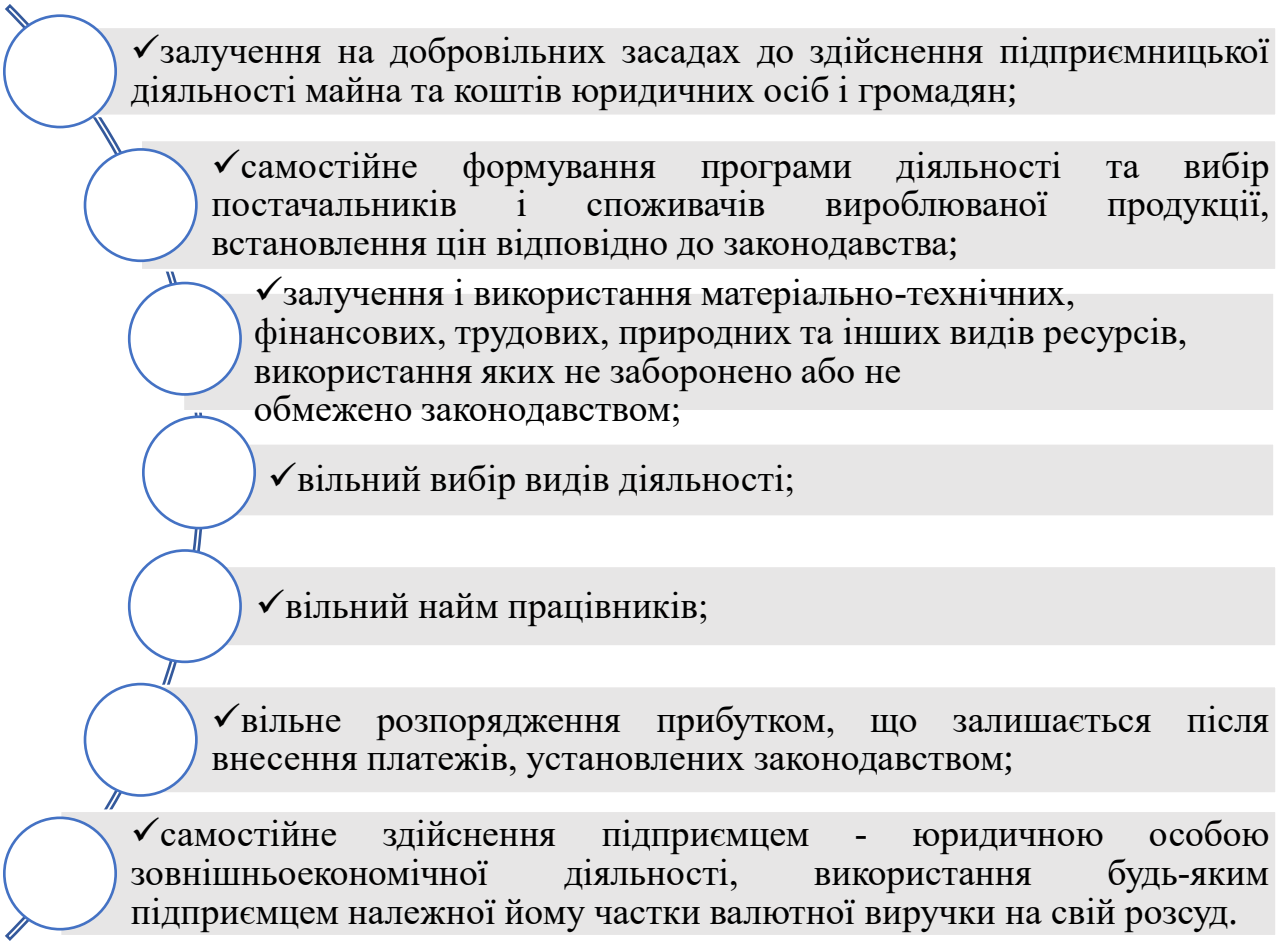

Рис. 1. Принципи підприємницької діяльності

Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична діяльність господарюючих суб'єктів з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, яка здійснюється на власний ризик з метою одержання прибутку або власного доходу [4].

Досвід і сучасні тенденції розвитку економіки у світі та в Україні доводять, що без ініціативних, ділових людей, без розвитку різних форм підприємницької діяльності прогрес неможливий.

Отже, підприємницька діяльність – особливий вид господарської діяльності людей, а бажання отримати прибуток в результаті ведення підприємницької діяльності – основна рушійна сила виробництва в системі вільного підприємництва. Підприємництво є складовою бізнесу як особлива, інноваційна його форма. У процесі своєї діяльності підприємець повинен

передбачати можливість отримання збитків замість прибутку і навіть банкрутство. Повністю запобігти ризику неможливо, тому що складно прогнозувати розвиток подій на товарних ринках або дії фірм-партнерів, конкурентів чи покупців. Отже, підприємництво – це тип господарської поведінки, пов'язаний з ризиком неотримання прибутку та соціального ефекту.

Список використаних джерел

1. Гой І. В., Смілянська Т.П. Основи підприємницької діяльності: підручник. Хмельницький, 2012. 245 с.

2. Дячун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 85–89.

3. Закон України «Про підприємництво» : від 1 березня 1991 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/t001481?ed=2000_02_22&an=6

4. Соколюк С. Ю., Бленда Н. О., Чернега І. І., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Майданюк Р. П. Глобальна світова криза 2020-2023 років та її вплив на діяльність підприємницьких структур. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 104. Частина 2. 2024. С. 383-391. DOI: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/37.pdf

Антон ХОДЗІНСЬКИЙ
Здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
Лариса ЧОРНОБАЙ
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [1].

Ефективність підприємницької діяльності визначає соціально-економічний розвиток держави та добробут її населення. Підприємництво забезпечує збільшення зайнятості населення, сприяє формуванню більш гнучких господарських структур, і відповідно дає змогу раціональніше використовувати ресурси та стимулювати виробництво.

У загальній структурі підприємництва в Україні особливе місце посідає малий бізнес. Гаврилюк Г. Є. вважає, що мале підприємництво – вагома складова й основна база цивілізованого господарства країн із ринковою економікою, особливий, невід'ємний елемент властивого їй конкурентного механізму. Створення малих підприємств в Україні має низку переваг у порівнянні з великими підприємствами, а саме:

– мале підприємництво може змінити структуру економіки (в країнах зі сприятливими умовами для ведення бізнесу переважну частину ВВП виробляють малі й середні підприємства);

– за рахунок малих підприємств створюються додаткові робочі місця;

– малі підприємства забезпечують конкуренцію на ринку, допомагають наповнити ринок товарами й послугами, які мають попит, забезпечити швидку окупність витрат, своєчасне реагування на зміну попиту й інші переваги та водночас малий бізнес дає можливість подолати галузевий монополізм.

Головними причинами гальмування розвитку малого підприємництва в Україні є:

– важкий тягар оподаткування, що примушує багатьох суб'єктів малого підприємництва збочити в тіньову економіку;

– відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку малого бізнесу, як і підприємництва в цілому. Недостатньо врегульовані відносини суб'єктів підприємницької діяльності з органами влади і управління, відсутній законодавчий механізм державної фінансової підтримки малого підприємництва;

– обмеженість або повна відсутність матеріально-фінансових ресурсів. Багато малих підприємств не розпочали свою діяльність через відсутність достатньої суми стартового капіталу, власних виробничих площ та устаткування;

– недосконаліть системи обліку та статистичної звітності малого підприємництва, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення, недосконаліть системи навчання та перепідготовки кадрів для підприємницької діяльності тощо [2].

Формування ринкової економіки в Україні пов'язане із зростанням підприємницької активності в усіх галузях. Розвиток саме малого бізнесу є одним із найперспективніших засобів створення конкурентної ринкової системи. Заснування власного підприємства стримується головним чином складностями безпосередньо відкриття власної справи.

На наш погляд першочерговими заходами ефективної підтримки та визначення головних перспектив розвитку малого бізнесу є:

– державна підтримка: сприяти формуванню сприятливого підприємницького клімату (привести чинні нормативно-правові акти місцевих держав них адміністрацій та органів місцевого самоврядування у відповідність до принципів державної регуляторної політики; розробити механізм часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого та середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проектів;

– міжнародна допомога (фінансова, технічна, у підготовці кадрів): розробити механізми надання матеріальної допомоги малим підприємствам, що виробляють екологічно чисту продукцію сільського господарства, займаються її переробкою та експортом; сприяти переорієнтації вивільненої робочої сили на нові види діяльності у сільському господарстві та у сфері розвитку «зеленого туризму»; сприяти залученню безробітних, зареєстрованих у містах, до працевлаштування на новостворених робочих місцях у сільській місцевості [2];

– інтеграційна підтримка через субпідряд, франчайзинг, лізинг тощо;

– кооперування та самоорганізація малого бізнесу на політичних та економічних засадах, а саме: спілки, асоціації, громадські об'єднання, кооперативи, мережі, стимулювати проведення регіональних конкурсів (тендерів) щодо закупівлі товарів та надання послуг малими підприємствами за кошти державних та місцевих бюджетів, а також участь підприємців у виконанні регіональних замовлень.

– професійна підготовка та ефективне управління кваліфікованими кадрами: місцевій владі необхідно сприяти самозайнятості безробітних шляхом надання їм одноразової грошової допомоги для започаткування власної підприємницької діяльності; при перепідготовці та підвищенні кваліфікації особливу увагу слід приділяти професіям, що не тільки користуються попитом на ринку праці, але й дають змогу започаткувати власну справу; проводити семінари та курси підвищення кваліфікації для всіх бажаючи розпочати підприємницьку діяльність.

–Для інформаційного забезпечення малих підприємців та спрощення їх доступу до необхідної інформації сформувати у регіонах бази даних, які будуть нагромаджувати та впорядковувати інформацію щодо норм чинного законодавства України; інформаційно-аналітичні матеріали відносно розвитку підприємництва регіону, цінової ситуації, регуляторної політики, наявних банківських установ та кредитних спілок з переліком їх послуг у сфері кредитування суб'єктів малого підприємництва [3].

В Україні малий та середній бізнес забезпечує 79% робочих місць. Серед усіх підприємств України малий та середній бізнес складає 99,8%. Таку інформацію поширює Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

Отже, уряду країни й надалі потрібно покращувати ситуацію у цій сфері, зокрема шляхом. створення відповідної правової бази розвитку малого підприємництва, фінансово-кредитну та матеріально-технічну підтримку, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення малого підприємництва.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12

2. Васильєва Д.В. Актуальні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні *Механізм регулювання економіки*, 2011. № 3. С.188-194

3. Тимченко О.І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. *Ефективна економіка* 2015. № 6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_14.

Галина ХРИСТЕНКО
канд.екон.наук, доцент
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»
м. Бережани

ЛОГІСТИКА В АГРОБІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Україна є одним із ключових виробників та експортерів зернових культур. Виробництво українського зерна значно перевищує його внутрішнє споживання. В Україні немає достатніх обсягів зерносховищ та переробних підприємств, тому залишки базових сільськогосподарських культур необхідно експортувати. Військове вторгнення росії на територію України призвело до руйнування логістичної інфраструктури, збоїв у роботі ланцюжків постачання аграрної продукції на внутрішньому ринку, блокади українських морських портів, на які припадало близько 99% сукупного експорту вітчизняного зерна. У мирний час порти відвантажували до 8 млн тонн зерна щомісяця [1].

Порушення логістики, передусім морської, змусило експортерів вибудовувати альтернативні логістичні канали, якими стали річкові порти, залізничний та вантажний транспорт. Проте, низька фізична потужність даного логістичного ланцюга суттєво скоротила обсяги експорту української зернопродукції, як наслідок – перенасичення пропозиції на внутрішньому ринку, що призвело до зниження цін на зернові культури. При цьому вартість транспортування зерна зросла в 5-6 разів.

За даними дослідників, аграрний сектор на подорожчанні логістики лише через блокування морських портів і зміну напрямків експортних перевезень за 2022 рік втратив 7,5-8 млрд доларів США. Враховуючи, що логістика подорожчала також і на внутрішніх перевезеннях, втрати можуть становити до 10 млрд доларів США. Фактично це гроші, які аграрії могли б вкласти у розвиток виробництва, впровадження передових технологій, підвищення ефективності своїх господарств [3].

Починаючи із березня і до серпня 2022 року експортний ринок зерна України був малоактивним, адже морські шляхи були заблоковані росією, а експорт альтернативними маршрутами через Польщу та Румунію залишався доволі обмеженим та ускладнювався сезонним збільшенням навантаження на всі ланцюжки постачання. Близько 22 млн тонн зерна «застрягли» в портах і не були доставлені до кінцевих споживачів у визначені строки.

Ключову роль у відновленні експорту відіграла Чорноморська зернова ініціатива щодо розблокування українських портів та безпечного експорту зерна. Так, у липні 2022 року під егідою ООН було підписано «зернову угоду» між Україною, росією і Туреччиною, яка фактично набула чинності з 1 серпня 2022 року. Після успішного тестування «зернового коридору» частково було відновлено експорт зерна з України морським транспортом. Завдяки цій угоді оператори ринку зернових в Україні змогли наростити продажі в країни Євросоюзу на 65% протягом 2022 року [2].

Відкриття морського «зернового коридору» для експорту з України забезпечило доступ найбідніших країн Африки та Азії до продовольства, в результаті чого допомогло подолати глобальну кризу продовольчої безпеки та сприяло стабілізації світових цін на зерно. Можна стверджувати, що збереження українського зернового експорту залишається суттєвим чинником забезпечення глобальної продовольчої безпеки. У нинішніх реаліях для України надзвичайно важливо зміцнити міжнародне партнерство в логістиці, бо тільки це дозволить зберегти нашій державі свій експортний потенціал.

Список використаних джерел

1. Ринок зерна: наслідки війни. URL: https://pigua.info/uk/post/rinok-zerna-naslidki-vijni.
2. Христенко Г.М. Логістика та експорт зерна України: виклики воєнного часу та пошук нових можливостей. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5577.
3. Чому кусається логістика. Agrotimes. 2023. URL: https://agrotimes.ua/article/chomu-kusayetsya-logistyka-zerna/.

Андрій ХАРІДОЧКІН,
доктор юридичних наук, доцент,
професор кафедри економіки та права
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій

СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Термін «адміністрування» сьогодні є одним із тих понять, яке, внаслідок активної модернізації вітчизняної адміністративно-правової доктрини та європейських інтеграційних процесів, активно використовується і в науковій, і в правотворчій, і в правозастосовній сферах. Найчастіше ж поняття «адміністрування» доповнюється прикметником «публічне», і має при цьому різне тлумачення. Так, у науковій літературі домінує його розуміння як процесу здійснення публічного управління через формування та реалізацію системи виконавчих органів демократичного врядування - публічних адміністрацій, на всіх рівнях соціальної структуризації суспільства. При цьому частина дослідників стверджує, що управління завжди передбачає певну імперативність прийняття і, як наслідок, виконання управлінських рішень. Адміністрування ж, на їх переконання, слід розуміти як форму надання управлінської послуги з урахуванням інтересів всіх верств населення [1, с. 113]. Однак, очевидно, що термін «адміністрування» є дещо ширшим і відображає ті процеси, які притаманні зарубіжній практиці організації та діяльності владних суб'єктів. Термін же «публічне адміністрування» в зарубіжних джерелах визначається і як сфера вивчення або дисципліна, і як сфера практичної діяльності. У роботах вітчизняних дослідників публічне адміністрування розуміється або як сукупність органів, установ та організацій, які здійснюють адміністративні функції, або як адміністративна діяльність, що здійснюється цією адміністрацією в інтересах всього суспільства, або як сфера управління

публічним сектором з боку публічної адміністрації. Не викликає сумніву, що формування сучасної концепції публічного адміністрування у вітчизняній науці має відбуватись на базі європейської практики її розуміння, європейського досвіду побудови системи публічного управління, однак з обов'язковим урахуванням специфіки нашої держави та помилок, допущених на практиці під час реалізації адміністративної реформи з метою попередження їх повторення.

Аналізуючи ґенезу терміну «публічне адміністрування» у вітчизняному науковому просторі, слід зазначити, що відступ від панування концепції тотального державного управлінського владарювання, а також сприйняття того факту, що управління здійснюється лише в окремій частині суспільних відносин, врегульованих нормами адміністративного права, мало наслідком розширення змісту «адміністрування» на ті сфери, що були визначені В.Б. Авер'яновим як «не управлінські» (застосування адміністративного примусу, розгляд скарг, розгляд індивідуальних адміністративних справ та прийняття індивідуальних актів, надання адміністративних послуг, прийняття зобов'язуючих рішень щодо приватних осіб). Відповідно, набула поширення теза, що публічне адміністрування повинне сприйматися в обсязі всіх врегульованих адміністративним правом суспільних відносин, не обмежуючись тільки управлінням. Теоретичне опрацювання саме не управлінських сфер (у першу чергу, сприяючого врядування) і стало приводом до утвердження поняття «публічне адміністрування» [2, с. 129].

Подібне тлумачення терміну «публічне адміністрування» виглядає зрозумілим, оскільки включає до свого змісту всю виконавчо-розпорядчу діяльність владних суб'єктів. Однак, крім визначеності будь-яка термінологія, в тому числі і юридична, повинна мати власне призначення, стати корисною для теоретичного і практичного використання, відображаючи суттєві властивості та зв'язки явищ матеріального світу. Але закріплення за категорією «публічне адміністрування» всієї існуючої системи відносин, що виникають за участю органів публічної адміністрації, на наш погляд, не є остаточним вирішенням проблеми. По-перше, виконавчо-розпорядча діяльність владних суб'єктів

становить широкий спектр діяльності, яку дуже важко підвести під спільні правила та процедури, а їх об'єднання не сприятиме «налагодженню діяльності існуючих суб'єктів реалізації публічної влади шляхом виконання публічних функцій на єдиних засадах та за єдиними правилами» [3, с. 67]. А по-друге, сучасна «людиноцентристська» концепція в сучасних умовах вимагає поступової зміни ідеологія виконавчої влади - «від керування держави людиною і суспільством до служіння держави інтересам людини і суспільства» [4, с. 103].

У таких умовах модернізація публічної адміністрації (порівняно з державним управлінням) стосується як кількісних параметрів (включення органів місцевого самоврядування), так і змістовних характеристик - переважну спрямованість органів публічної адміністрації на реалізацію конституційного припису щодо змісту та спрямованості діяльності держави, які визначаються правами і свободами людини та їх гарантіями. А завдання, що постають перед адміністративним правом на певному етапі його розвитку, можуть спричинювати відповідні кількісні і якісні зміни в структурі предмета правового регулювання, корегувати вектори подальшого розвитку окремих видів суспільних відносин, змінювати засадничу ідеологію управлінських стосунків.

Водночас, включення до змісту терміну «публічне адміністрування» всього обсягу виконавчо-розпорядчої діяльності владних суб'єктів та закріплення за ним всієї сукупності відносини, які виникають за участю органів публічної адміністрації, не є повністю виправданим. Адже даний варіант не дозволяє відмежувати відносини, що виникають між приватною особою та суб'єктом владних повноважень, які захищаються в порядку адміністративного судочинства. Більш перспективним, на наш погляд, є розуміння «публічного адміністрування» в якості зовнішньо спрямованої діяльності суб'єктів публічної адміністрації, яка полягає у встановленні, зміні або припиненні прав та обов'язків приватних суб'єктів шляхом прийняття нормативних актів, адміністративних актів, вчинення юридично-значущих дій.

Таким чином, під публічним адмініструванням слід розуміти регламентовану нормативно-правовими актами діяльність відповідних суб'єктів, спрямовану на здійснення реалізації норм правових актів, що регламентують певну сферу суспільно-політичного життя шляхом прийняття адміністративних актів, адміністративних рішень, надання встановлених законодавством адміністративних послуг та вчинення інших юридично-значущих дій.

Список використаних джерел

1. Сухарніков В. Публічне адміністрування в Україні : виклики сучасності. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 10. С. 110-118.

2. Вдовиченко О. М. Застосування методів публічного адміністрування в сучасних умовах : теоретичні та практичні аспекти. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 3. С. 124-132.

3. Красногор О. Публічне управління та адміністрування надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 64-69.

4. Миколенко О.І. Поняття «державне управління» і «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Правова держава*. 2018. № 30. С. 101-107.

Анастасія ХУДІКОВСЬКА,
здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний світ переживає період глибоких перетворень, спричинених економічними кризами, політичними конфліктами, глобальними пандеміями та технологічними революціями. В умовах постійної мінливості особливої актуальності набувають питання ефективного управління організаціями та підприємствами. Традиційні моделі менеджменту, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, більше не здатні забезпечити гнучке реагування на стрімкі зміни зовнішнього довкілля. Тому менеджмент в умовах нестабільності потребує впровадження нових стратегій, що базуються на принципах адаптивності, інноваційності та антикризового мислення. Отже, дослідження особливостей менеджменту в нестабільних умовах є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність і виживання організацій у динамічному глобальному середовищі.

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання пов'язане зі здатністю пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища. Якщо розглядати підприємство як систему, то особливістю адаптивної системи виступає можливість змінюватися у відповідь на трансформації внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування. Поряд з поняттям адаптивної системи виокремлюють також поняття «адаптивне управління», тобто управління в системі з неповною інформацією

про керований процес, що змінюється в міру накопичення і обробки додаткових параметрів, що необхідні для підвищення якості управління. Адаптивне управління можна розглядати як процес прийняття та імплементації управлінських рішень, що забезпечують своєчасну відповідь підприємства і всіх її структурних підрозділів на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища [1, с. 159].

В умовах ринкової економіки, в часи жорсткої конкуренції на ринку, швидкого старіння технологій, професій, ідей, а також залучення Інтернету в усі сфери економіки, менеджмент набув нового рівня важливості для бізнес-організацій. Більшість сучасних управлінських рішень ухвалюються в умовах ризику та під впливом низки факторів: відсутності повної інформації, модель українського менеджменту національні особливості та культура, менталітет стилі та підходи управління ставлення до нововведень та ризиків ставлення до особистості керівника наявності протилежних тенденцій, елементів випадковості тощо [2].

За місяці подій, що розпочалися на початку 2022 року, українські бізнесмени зазнали значно більших втрат, ніж за 2 роки пандемії COVID-19, яка проявилася як проблема ланцюжка поставок у багатьох компаніях та швидко перетворилася на загрозу, що впливає на здоров'я та безпеку їхніх співробітників, способи ведення бізнесу, здатність взаємодіяти з клієнтами. та корпоративну репутацію. Бізнес швидко адаптувався до загроз, пов'язаних із пандемією, але в майбутньому вони стикаються з новими ризиками, у тому числі з тим, як повернути співробітників до офісу, що потрібно зробити, щоб зробити їхні ланцюжки постачання менш уразливими, загрозою рецесії та війни в Україні [3, с.162-163].

В умовах війни та невизначеності менеджмент організації повинен бути готовий до зовнішніх викликів, які досить часто неможливо передбачити. Таким чином, науковці та практики розглядають основні проблеми менеджменту з якими стикається бізнес в умовах війни, а саме [4]:

1) Затримка у реагуванні та прийнятті рішень. У разі раптового переходу

від локальних конфліктів до повномасштабної війни керівництво може стикатися з тимчасовою інертністю, зумовленою шоковим станом або надмірним інформаційним навантаженням. Такі затримки в реакціях здатні формувати середовище підвищеної невизначеності, що негативно впливає на моральний стан колективу, знижує загальну ефективність роботи та може створити перешкоди для ухвалення стратегічно важливих рішень.

2) Невідповідність організаційної структури та нечіткість стратегічних цілей. Різні управлінські моделі, від централізованих ієрархічних структур до децентралізованих систем, можуть мати проблеми через відсутність чітко визначених цілей. Невизначеність у стратегічному курсі може призводити до дезорганізації в команді, зниження продуктивності, а також втрати ключових клієнтів або контрактів.

3) Реактивний підхід до ухвалення рішень та залежність від усталених норм. У відповідь на гострі стресові фактори, зокрема війну, керівництво може інстинктивно дотримуватися підходу «бізнес як завжди», повертаючись до звичних процедур. Це може виражатися у вимогах до працівників дотримуватися стандартного робочого графіка або в скороченні заробітної плати через зменшення фізичної присутності на робочих місцях. Така реактивність у прийнятті рішень часто лише посилює наявні проблеми, замість їх вирішення.

4) Залежність від зовнішніх порад та жорстке дотримання особистих принципів. Керівництво може надмірно покладатися на зовнішні рекомендації, наприклад, на концепції з бізнес-літератури і тим самим ігноруючи унікальні особливості ситуації. З іншого боку, надмірна впертість у дотриманні особистих переконань також здатна призводити до стратегічних помилок, які можуть спричинити значні втрати для організації.

Підприємства, що знаходяться на території активних бойових дій знаходяться у найбільшій небезпеці, тому змушені були припинити роботу або евакуюватися у більш безпечні райони. Звісно, що підприємства які надають послуги іноземних клієнтам мали більше можливостей продовжити свою діяльність у будь-якому іншому місці, але компанії з територіальною

прив’язкою (аграрії, виробничі, логістичні підприємства тощо). Проте, навіть у безпечних регіонах організації стикнулися з логістичними проблемами та нестачею сировини.

Сьогодні компанії змушені впроваджувати інновації, і керівники служб управління ризиками мають знайти оптимальне співвідношення ризиків та вигоди, щоб опинитися у виграші. Для ефективного управління ризиками необхідно вивчити їхню сутність, джерела виникнення та прорахувати всі варіанти подальшого розвитку подій для прийняття важливих управлінських рішень. Найгостріше це питання постає протягом останнього року, адже умови діяльності підприємств кардинально змінилися [3, с. 162].

Менеджмент в умовах нестабільності відіграє важливу роль у гарантуванні адаптації організацій до стрімких змін середовища. Звичайні підходи вже не відповідають сучасним викликам, тому надзвичайно важливо застосовувати гнучкі та інноваційні управлінські стратегії. Пандемія COVID-19 і війна в Україні показали потребу швидкого прийняття рішень, дієвого управління ризиками та вміння діяти в умовах невизначеності. Успішне управління в таких умовах вимагає не лише реагування на загрози, але й здатності передбачати їх, забезпечуючи сталий розвиток навіть у кризових ситуаціях.

Список використаних джерел

1. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений.* 2021. №9 (92). С. 158-161.

2. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. №1.

3. Філіппов В. Ю., Перевозна М. О., Понтус К. М. Управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення.* 2023. Т. 1. С. 161-163.

4. Болквадзе Н. І. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Економіка та суспільство.* 2024. №70.

Анастасія ХУДІКОВСЬКА
Студентка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Наталія СЛАВІНА**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Камянець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Камянець-Подільський

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАНЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Бренд роботодавця є ключовим чинником у залученні та утриманні талантів. Він формує позитивний імідж компанії, вирізняючи її серед конкурентів. У сучасних умовах високої конкуренції організації мають впроваджувати стратегії, що охоплюють комфортні умови праці, підтримку розвитку, гнучкий графік і турботу про добробут. Сильний бренд сприяє лояльності співробітників, знижує плинність кадрів і підтримує сталий розвиток бізнесу.

На сучасному етапі бренд роботодавця відіграє найважливішу роль у створенні корпоративного базису, необхідного керівникам компанії для визначення пріоритетів та цілей кадрової політики, збільшення продуктивності праці, залучення нових співробітників та утримання персоналу для роботи в компанії. Насамперед, варто зрозуміти, що таке бренд роботодавця. Це − комплексне ставлення та сприйняття компанії, що виникає у вже працюючого співробітника та зовнішнього кандидата. Тобто, бренд роботодавця − це імідж компанії, що формує думку про неї як про хороше місце роботи у нинішніх, колишніх та потенційних працівників, у клієнтів, акціонерів та ін. [1,с.93].

Бренд роботодавця для сучасних компаній є необхідним явищем. Це зумовлено ринком праці, а саме: шукачами роботи. Різноманіття компаній з різними фінансовими результатами, соціальним впливом та умовами роботи спричинює складність вибору, тому бренд роботодавця є сукупністю

необхідних параметрів для оцінки майбутнього місця роботи шукачем. Для визначення концепції бренду роботодавця, передусім, постає завдання в аналізі існуючих підходів до його визначення. У результаті аналізу концепції бренду роботодавця виявлено наступні характерні особливості [2, с.138]:

1. Сукупність якостей, характеристик та емоцій, які асоціюються в працівників компанії та потенційних кандидатів та вирізняють її порівняно з іншими роботодавцями.

2. Перелік матеріальних та нематеріальних заходів спрямованих на формування позитивного іміджу компанії серед цільової аудиторії.

3. Дворівнева структура формування: внутрішній (для працівників компанії) та зовнішній (для потенційних кандидатів).

Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування позитивного бренда роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може послабити сприйняття підприємства як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності, що може спричинити або складності заповнення певної вакансії та необхідність витрачання значних ресурсів на пошук і залучення потрібних кандидатів, або високу плинність персоналу [3, с77].

Важливо, щоб комунікація та візуалізація бренду роботодавця відповідали деяким вимогам [1, с.93]:

– проникливість, що має на увазі глибоке розуміння зв’язку між брендом роботодавця та його цільовою аудиторією;

– фокус, який чітко простежується, що визначається наявністю центрального елемента в стратегії (цінності компанії, корпоративна культура, стиль управління компанією, будь-які індивідуальні особливості);

– ступінь диференціації тобто ступінь відмінності від конкурентів на ринку праці;

– послідовність при керуванні брендом роботодавця, стабільність бренду, що є досить актуальним у період мінливих умов ринку праці;

– логічність тобто взаємозв’язок усіх елементів зовнішніх та внутрішніх комунікацій бренду роботодавця.

Відповідно створення позитивного бренду роботодавця є ключовим для досягнення бізнес-цілей. Це допомагає компаніям підвищити продуктивність і залучити й утримати кваліфікованих спеціалістів. Основні обов’язки включають надання інформації про переваги роботи, донесення цінностей компанії, підвищення лояльності співробітників і тим самим створення сприятливого корпоративного середовища.

Сьогодні завдання формування позитивного бренду роботодавця є пріоритетним у системі управління персоналом великих, середніх та малих бізнесів, що працюють в Україні. Значна кількість іноземних науковців досліджували теоретичні та прикладні аспекти формування бренду роботодавця, визначили його значення для здобуття підприємством конкурентних переваг на ринку. Серед них: Дж. Салліван, Т. Амблер та С. Берроу, Т. Білорус, С. Фірсова та інші [4, с.119].

Беручи до уваги ці дослідження особливо важливим є врахування зовнішньої цільової аудиторії.

Здійснюючи роботу з побудови бренду роботодавця, малий та середній бізнес повинен орієнтуватись на те, що основна цільова аудиторія брендингу компанії – зовнішня, а тому для її охоплення доцільно застосовувати сучасні технології просування. В ході досліджень з’ясовано, що сучасний кандидат перевіряє інформацію про компанію, в якій збирається працювати, в різних джерелах, щоб максимально детально проаналізувати пропозицію про роботу від певної компанії та прийняти рішення [4, с. 121].

Враховуючи глобалізацію та посилення конкуренції на ринку праці, особливо серед кваліфікованих працівників, компаніям необхідно постійно інвестувати в розвиток свого бренду роботодавця, щоб залишатися привабливими для найкращих талантів. Сучасні працівники шукають не тільки гарантії роботи, але й можливості для самореалізації, балансу між роботою та особистим життям і відчуття участі в соціально важливих ініціативах. Таким

чином, компанії, які активно просувають свої цінності, соціальні проекти та можливості співробітників, мають набагато більше шансів залучити та утримати талановитих співробітників. Інвестиції в розвиток бренду роботодавця мають довгострокові переваги. Збільшує утримання співробітників, знижує витрати на пошук і найм нових фахівців, підвищує продуктивність праці, а також створює позитивний імідж компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління.* №2(78). 2022. С. 92-96. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5050 (дата звернення: 13.10.2024)

2. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 136–140. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/25.pdf (дата звернення: 13.10.2024)

3. Жовтяк Г. А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. №30. С. 74-78. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/6871 (дата звернення: 13.10.2024)

4. А. Мазаракі. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. Тези конверенції. Київ. Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. С. 516 URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf#page=119 (дата звернення: 13.10.2024)

Ольга ЦАРУК
здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон .наук., професор **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ОБЛІК РОЗРАХУНКІВ З ПЕРСОНАЛОМ ЩОДО ОПЛАТИ ПРАЦІ

Рушійною силою будь-якого виробництва є праця, адже лише люди своєю свідомою діяльністю здатні створювати матеріальні блага й інтелектуальні цінності. Саме наймані працівники своєю працею забезпечують діяльність будь-якого сучасного підприємства, створюючи споживчі блага і нову додану вартість, яка є джерелом та обов'язковою умовою отримання прибутку, що в свою чергу є метою функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Таким чином трудові відносин є принциповим елементом організації діяльності підприємства. Важливою складовою таких відносин є розрахунки з персоналом з оплати праці, що безперечно потребує якісної організації та суворого дотримання платіжної дисципліни, адже лише за таких умов підприємство забезпечить ефективне використання наявних ресурсів та створить умови для високопродуктивної праці найманих працівників. Якісна організація розрахунків із персоналом з оплати праці потребує відповідної інформаційної підтримки, що й актуалізує питання організації обліку таких розрахункових опера- цій, адже саме облік має забезпечити інформаційну базу для прийняття оперативних та дієвих управлінських рішень

Більш розлогий та системний підхід до інформаційної підтримки управлінських рішень в частині організації розрахунків з оплати праці для суб'єкта господарювання є наступні рішення, в яких головним об'єктом виступають працівники та розрахунки з ними:

– рішення щодо забезпечення прийнятного рівня заробітної плати,

виходячи з ресурс- них можливостей суб'єкта господарювання та відповідних тенденцій на ринку праці;

– рішення щодо забезпечення зростання виплат працівникам з паралельним зменшенням частки відповідних витрат у собівартості продукції чи послуг та у загальній величині витрат суб'єкта господарювання;

– рішення, пов'язані із забезпеченням виконання соціальних функцій при здійсненні розрахунків за виплатами працівникам;

– рішення, пов'язані із досягненням позитивного ефекту в управлінні трудовими ресурсами та підвищенні продуктивності праці» [1, с. 715].

Схема організації обліку розрахунків із персоналом щодо оплати праці, елементи якої в комплексі дозволяють вирішити завдання забезпечення на підприємстві якісної системи організації та обліку зазначених розрахунків, представлена на рисунку 1.

Характеризуючи презентовану схему організації обліку розрахунків із персоналом з оплати праці, варто виокремити у складі її елементів певні фактори (чинники), що здійснюють вплив на її формування.

В цілому, на нашу думку, питання виокрем лення факторів, що впливають на організацію обліку розрахунків із персоналом з оплати праці, потребує впорядкування. По-перше, такі фактори мають бути класифіковані на зовнішні та внутрішні.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на організацію обліку розрахунків із персоналом з оплати праці, мають бути визначені відповідні нормативні документи, що на державному рівні впливають, по-перше, на організацію трудових відносин, по-друге, на організацію ведення бухгалтерського обліку та процес формування фінансової звітності та, по-третє, на процес оподаткування заробітної плати та інших доходів найманих працівників, що формуються в межах трудових відносин із роботодавцем.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на організацію обліку розрахунків із персона- лом з оплати праці, варто виокремити полі- тику підприємства щодо оплати праці (вибір ефективної форми та системи оплати

праці для кожного з працівників), документальне забезпечення розрахунків з оплати праці (від первинних документів до звітності) та автоматизацію обліку розрахунків з оплати праці.

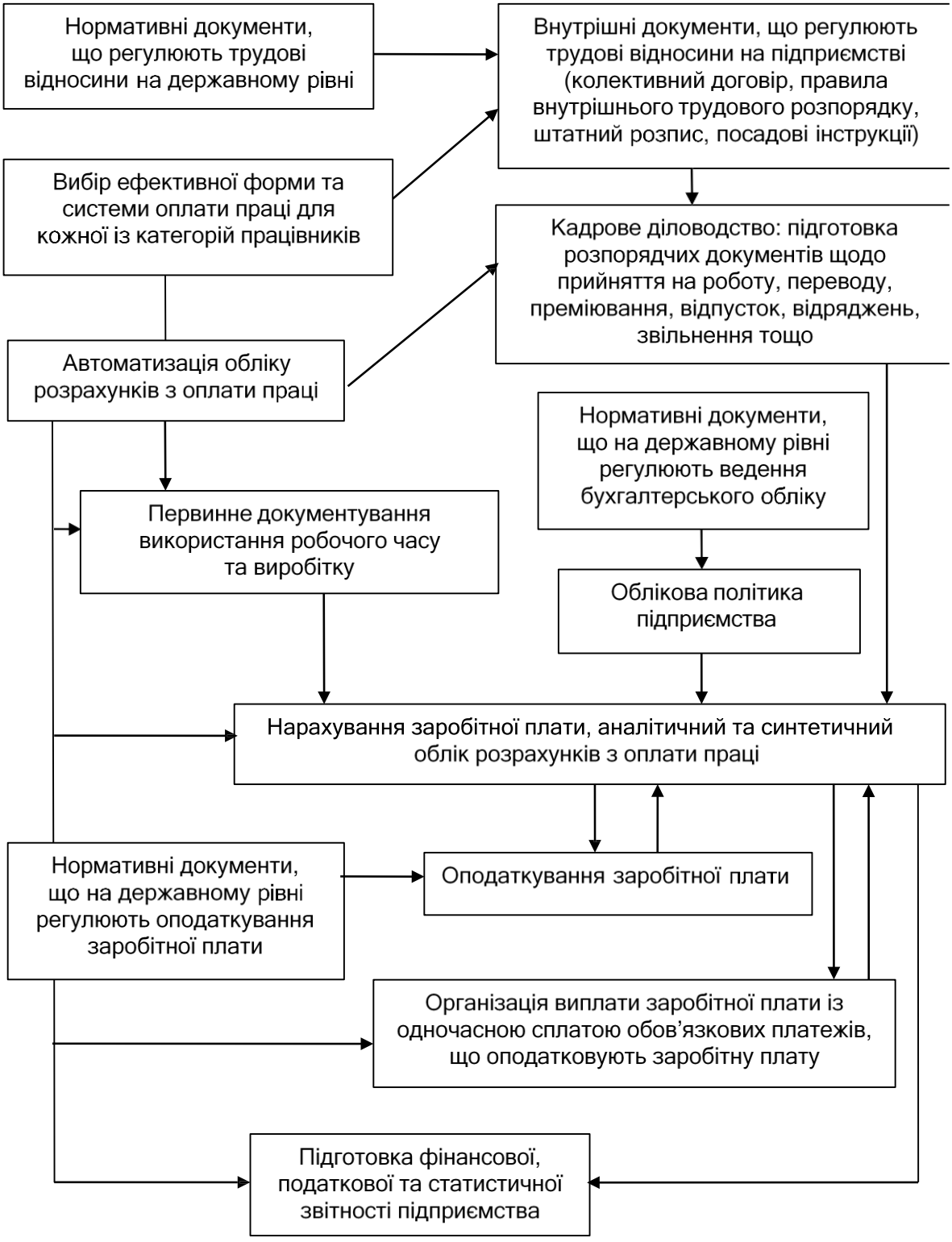

Рис. 1. Схема організації обліку розрахунків з оплати праці

Джерело:[2]

Останні з двох факторів є принципово пов’язаними між собою, адже в умовах автоматизації обліку документи формуються із застосуванням механізмів такої автоматизації – в іншому випадку автоматизація практично втрачає свій сенс.

Кожен із зазначених факторів безперечно заслуговує на прискіпливе дослідження, адже здійснює принциповий вплив на організацію обліку розрахунків з персоналом з оплати праці. Особливої уваги, на нашу думку, заслуговують взаємопов’язані фактори формування документального забезпечення розрахунків з оплати праці та автоматизації обліку розрахунків із персоналом щодо оплати праці, адже саме ці фактори є дієвою складовою організації обліку та знаходяться під без- посереднім активним впливом підприємства, адже рішення у даній площині знаходиться в компетенції його керівництва.

Так, процес організації бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці може бути представлений як система відповідних облікових та звітних документів та відповідний рух таких документів – документооборот. Варто виокремити три рівні відповідних документів – рівень первинних документів, рівень регістрів бухгалтерського обліку та рівень звітності

Список використаних джерел

1. Попова В. Д., Колотило Ю. І. Облік оплати праці: проблеми та напрямки удосконалення облікового забезпечення управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). С. 714–721.

2. Скорнякова, Ю., & Лапшункова, О. Організація обліку розрахунків з персоналом щодо оплати праці. Економіка та суспільство, 2023. №56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-25

3. Подмешальська Ю. В., Панченко А. М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 58–63.

Інна ЦВІГУН,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський
Володимир МАТІЯШ,
здобувач вищої освіти ОС «Доктор філософії»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сталий розвиток України в умовах повномасштабної війни набуває особливої значущості, оскільки руйнування інфраструктури, економічна нестабільність, вимушене переміщення населення, погіршення екологічної ситуації ставлять під загрозу досягнення глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР), ухвалених ООН [2]. Попри складні обставини, держава повинна зберігати стратегічний курс на довготривалу стійкість та відбудову, інтегруючи принципи сталого розвитку у політику післявоєнного відновлення.

Війна призвела до переформатування національних пріоритетів: найбільш актуальними стали цілі сталого розвитку "Мир, справедливість і сильні інститути", "Подолання бідності", "Здоров'я і благополуччя", "Зменшення нерівності", "Сталий розвиток міст і спільнот" і "Боротьба зі зміною клімату".

Масова міграція, зростання безробіття та вразливості населення ускладнюють реалізацію ЦСР, пов'язаних із якісною освітою, гідною працею та зменшенням нерівності [6]. Збройні дії спричинили деградацію природного середовища, що потребує інтеграції екологічної складової у процес відбудови.

Впровадження ЦСР в умовах війни можливе лише за умов партнерства з міжнародними організаціями, донорською допомогою та ефективним врядуванням [1; 4; 7].

Сталий розвиток складається з трьох основних складових: економічної, соціальної та екологічної. У таблиці 1 узагальнено основні виклики та потенційні напрями досягнення ЦСР у воєнний період.

Таблиця 1

Складові сталого розвитку України, відповідні цілі та виклики війни

Складова сталого розвитку	**Відповідні ЦСР (ООН)**	**Актуальні проблеми в умовах війни**	**Можливості досягнення**
Економічна	Подолання бідності; Гідна праця та економічне зростання; Індустріалізація, інновації та інфраструктура; Раціональне споживання і виробництво	Зниження ВВП на 29,1% (2022), руйнування 40% енергетичної інфраструктури, втрата робочих місць, інфляція	Мікрофінансування МСП, цифрова комерція, «зелена» енергетика
Соціальна	Добре здоров’я і благополуччя; Якісна освіта; Гендерна рівність; Зменшення нерівності; Сталий розвиток міст і спільнот	ВПО понад 6 млн, дефіцит медиків, обмеження в освіті	Телемедицина, дистанційне навчання, гранти для жінок і ветеранів
Екологічна	Чиста вода та санітарія; Доступна та чиста енергія; Боротьба зі зміною клімату; Збереження екосистем суші	Підрив ГЕС, забруднення повітря і ґрунтів, знищення природи	Моніторинг, відновлення екосистем, екоінвестиції

Таблиця систематизує вплив війни на кожну зі складових сталого розвитку. В економічній площині спостерігається масштабний спад виробництва та інфраструктурні втрати [3; 9]. Соціальна сфера страждає через переміщення населення та обмеження доступу до послуг. Екологічна ситуація характеризується критичним рівнем забруднення. Водночас можливості

досягнення ЦСР пов’язані з цифровізацією, партнерською допомогою та використанням інноваційних рішень у сфері освіти, медицини та енергетики [5; 10].

Через повномасштабне вторгнення Росії, валовий внутрішній продукт України у 2022 році скоротився майже на третину. Було зруйновано або серйозно пошкоджено понад 40% енергетичної інфраструктури. Значна частина населення втратила роботу, збільшилась тінізація доходів і зросла інфляція. За даними Мінекономіки, промислове виробництво у 2022 р. скоротилось на 37%.

Війна спричинила масове переміщення населення — понад 6 млн українців стали внутрішньо переміщеними особами. У багатьох регіонах зафіксований дефіцит медичних працівників, зокрема в прифронтових зонах. Школярі та студенти втратили доступ до повноцінної освіти, особливо в тимчасово окупованих або зруйнованих населених пунктах.

Внаслідок підриву Каховської ГЕС утворилася екологічна катастрофа: знищені водні ресурси, підтоплення, отруєння ґрунтів. Через бойові дії зростає забруднення повітря, води й земель (включно з хімічним і радіаційним забрудненням). Втрата природних територій, лісів, біорізноманіття. Прямі екологічні збитки оцінюються у понад 55 млрд доларів США (Міндовкілля, 2024).

Потенціалом для досягнення цілей сталого розвитку в умовах війни є активна участь громадянського суспільства у волонтерських, гуманітарних та відновлювальних ініціативах. - Залучення міжнародної допомоги (ЄС, ООН, Світовий банк, USAID) для підтримки стійкості та відбудови.

Сталий розвиток України в умовах війни є викликом і водночас можливістю. Наявна криза вимагає перегляду підходів до досягнення ЦСР, гнучкості державної політики та активної участі міжнародних партнерів. Інтеграція ЦСР у процес відбудови дозволить сформувати соціально відповідальну, економічно ефективну та екологічно безпечну державу.

Таким чином, у контексті війни Цілі сталого розвитку залишаються орієнтиром для відбудови та трансформації України. Їх реалізація потребує

адаптації до нових реалій, інституційної спроможності, підтримки міжнародних партнерів та активної участі громадянського суспільства. Стратегічна інтеграція принципів сталого розвитку у процес повоєнного відновлення дозволить побудувати більш стійку, соціально орієнтовану та екологічно безпечну державу.

Список використаних джерел

1. Бенедиктова Л. Сталий розвиток: теорія і практика. Київ : Академія, 2020. 350 с.

2. ООН. Цілі сталого розвитку до 2030 року : офіційний документ Генеральної Асамблеї ООН 2015. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment

3. Козак А. Економічні наслідки війни для України: аналіз та прогноз Журнал економічних досліджень. 2023. № 3. С. 12–27.

4. Міжнародний інститут сталого розвитку. War and Sustainable Development: A Global Perspective. 2022. URL: https://www.iisd.org

5. Стецюк В. Вплив воєнних конфліктів на екологічну ситуацію в Україні. Екологічний журнал. 2021. Т. 37, № 2. С. 50–62.

6. Лісовська І. Соціальні наслідки війни в Україні та їх вплив на стратегії розвитку / І. Лісовська. Соціальні науки. 2020. № 1. С. 71–85.

7. United Nations Development Programme. Ukraine: Sustainable Development Goals and the War. 2022. URL: https://www.undp.org

8. Харченко О. Україна в умовах війни: виклики сталого розвитку та шляхи адаптації. Економіка і держава. 2019. № 1. С. 98–104.

9. World Bank. Conflict and Development: The Case of Ukraine. 2021. URL: https://www.worldbank.org

10. Черненко П. Відновлення інфраструктури в умовах війни. Вісник економіки та управління. 2018. № 4. С. 124–130.

Ольга ЦІЛІЙОВСЬКА,
здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Оксана ЛАВРУК**
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БРЕНДИНГУ

У сучасних умовах стрімкої цифровізації та розвитку інформаційних технологій інтернет-брендинг набуває особливого значення як ефективний інструмент комунікації між компаніями та споживачами. Активне використання соціальних мереж, електронної комерції та мобільних платформ змінює принципи конкурентної боротьби на ринку. Ті компанії, які не розвивають свій інтернет-бренд, ризикують втратити довіру аудиторії, зменшити ринкову частку та упустити можливості для зростання. У зв'язку з цим формування та реалізація ефективних стратегій розвитку інтернет-брендингу є надзвичайно важливим завданням для забезпечення успіху бізнесу в цифрову епоху. Стратегії розвитку інтернет-брендингу полягають у комплексному підході до створення і просування онлайн-ідентичності бренду, орієнтуючись на взаємодію з цільовою аудиторією. Почати варто з формулювання унікальної онлайн-особистості бренду, що включає розробку чіткої місії, цінностей і голосу бренду, які повинні бути відображені в кожному елементі його комунікації. Важливим є також створення впізнаваного візуального стилю бренду, з використанням унікальних кольорів, шрифтів та логотипу, що сприяє запам'ятовуванню. Однією з найпотужніших стратегій є активне використання соціальних мереж, що дає можливість взаємодіяти з потенційними та існуючими клієнтами в реальному часі, будувати довіру і лояльність. Через платформи, як Instagram, Facebook, TikTok, бренди можуть публікувати цікавий контент, взаємодіяти з підписниками, запускати конкурси і

виклики, а також співпрацювати з інфлюенсерами, що дозволяє розширити аудиторію і збільшити охоплення. Крім того, інтерактивність відіграє важливу роль: опитування, вікторини, живі трансляції і конкурси допомагають підтримувати активний зв'язок з користувачами. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу в Україні інтернет-брендинг набуває нових форм та стратегій. Одним із ключових напрямів є впровадження інноваційних стратегій цифрового брендингу, таких як ко-брендинг та афілійований брендинг, які дозволяють розширити цільову аудиторію та створити позитивні емоційні асоціації у споживачів. Ці підходи особливо актуальні для українських компаній, що прагнуть зміцнити свої позиції на конкурентному ринку [1, с. 4].

Крім того, персоналізований маркетинг стає невід'ємною частиною ефективної стратегії інтернет-брендингу. Персоналізований маркетинг – це практика використання даних з метою створення індивідуального досвіду для наявних клієнтів чи цільової аудиторії. Основне завдання впровадження персоналізації у маркетинг – надати клієнтам можливість отримати актуальний та максимально комфортний досвід, підвищуючи таким чином ймовірність конверсії та лояльність до бренду [2]. Не менш важливим управління онлайн-репутацією бренду. Своєчасна реакція на відгуки, робота з негативними коментарями та формування позитивного іміджу в мережі є критичними для підтримки довіри споживачів. SERM – це різновид репутаційного маркетингу. Дослівно перекладається як управління репутацією в пошукових системах.

Технологія управління репутацією компанії у різних пошукових системах дозволяє створити позитивну репутацію бренду за допомогою запропонованого контенту. Інструменти SERM (Search Engine Reputation Management) допомагають компаніям контролювати інформаційне поле та забезпечувати позитивне сприйняття бренду в інтернеті [3].

Все це дозволяє сформувати основні правила успішного цифрового маркетингу: постійне залучення споживачів до комунікаційного процесу, гнучке мислення у сприйнятті аудиторії; споживачі та покупці – це активні учасники здійснення підприємницької діяльності; оптимальне поєднання

цифрових каналів; підтримка постійного інтересу споживачів завдяки якісному та релевантному контенту; навчання та утримання високопрофесійних спеціалістів у цифровій сфері, розвиток цифрових вмінь наявного персоналу [4]. Отже, в умовах стрімкої цифровізації та зростаючої ролі інформаційних технологій ефективний розвиток інтернет-брендингу стає необхідною умовою успішної діяльності компаній на ринку.

Формування унікальної онлайн-ідентичності, активна присутність у соціальних мережах, впровадження персоналізованого маркетингу, використання інноваційних стратегій ко-брендингу й афілійованого брендингу, а також управління онлайн-репутацією через інструменти SERM дозволяють брендам зміцнювати свої позиції, підвищувати довіру споживачів і забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному цифровому середовищі.

Таким чином, реалізація комплексного підходу до інтернет-брендингу є важливою складовою стратегії довгострокового успіху компаній у сучасній економіці.

Список використаних джерел

1. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31.

2. Заблоцька Ю. Що таке персоналізований маркетинг: топ 5 трендів та прикладів. *APIX-DRIVE*. URL: https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/sho-take-personalizovanij-marketing-top-5-trendiv-ta-prikladiv#sho-take-personalizovanij-marketing (дата звернення: 30.04.2025).

3. SERM — управління репутацією компанії в інтернеті. *Marketorium*. URL: https://marketorium.ua/services/serm (дата звернення: 02.05.2025).

4. Лаврук О.С. Переваги використання цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Цифрова трансформація бізнесу: виклики та можливості для партнерства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Мелітополь, 9–10 вересня 2021 р.). Мелітополь, 2021. С. 38-40. URL: http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/38-39.pdf.

Oleh CHAIKOVSKYI,
PhD student,
Speciality 051 “Economics”
Research Supervisor:
Doctor of Economics, Professor **Oksana BIALKOVSKA,**
Higher Educational Institution “Podillia State University”,
Kamianets-Podilskyi

TOURISM AS A TOOL FOR REHABILITATION AND HEALTH IMPROVEMENT: THE CASE OF THE KAMIANETS-PODILSKYI DISTRICT

The importance of tourism for rehabilitation and recovery cannot be overstated. Beyond its economic impact, tourism serves as a powerful social tool that fosters the restoration of individuals’ physical and emotional well-being. In this context, the Kamianets-Podilskyi district holds a unique position due to its rich natural and cultural resources, which provide a solid foundation for the effective development of rehabilitation tourism [1]. Recreational tourism plays a vital role in the adaptation and social reintegration of military personnel returning from combat zones, as well as internally displaced persons (IDPS), helping them regain psychological balance and form new social connections.

Rehabilitation programs implemented in natural settings for veterans and displaced individuals have demonstrated significant health benefits. The natural environment of the Kamianets-Podilskyi district—featuring clean air, dense forests, scenic rivers, and dramatic canyons—offers ideal conditions for rest and recovery. A central site for these efforts is the *Podilski Tovtry National Nature Park*, a prime location for ecotourism and specialized wellness programs [2]. The exceptional rock landscapes of Bakota, in particular, are believed to exert a therapeutic influence due to the high mineral content in the air and the area's unique energy, which continues to attract both tourists and wellness professionals.

Organising specialised tours for veterans and IDPS forms an essential part of the broader support system for those affected by war. One of the most effective approaches involves hosting rehabilitation programs at forest lodges, where participants can benefit from nature-based activities combined with professional

support from psychologists and rehabilitation specialists. This integrated approach enables deep psychological healing within a safe, supportive environment. Collaborative efforts with volunteer organisations further strengthen these initiatives by establishing psychological support centres within existing tourist infrastructure, enhancing both service accessibility and long-term sustainability.

Outdoor activities such as hiking, trekking, and river rafting also serve as effective tools for group therapy and psychological adaptation. These experiences foster trust, cooperation, and positive social engagement. Complementing these are yoga and meditation retreats, which leverage the natural beauty of the Kamianets-Podilskyi area. These retreats take place in serene locations like the banks of the Dniester River, rock grottos, and protected forests, allowing participants to practice in harmony with the surrounding environment [3]. The programs typically combine physical exercise, meditation, and breathing techniques to alleviate stress and anxiety. The integration of mindfulness practices further enhances participants' mental resilience and supports their transition to post-trauma civilian life.

Both group and individual programs actively utilize local natural resources. Participants are offered herbal teas made from medicinal plants harvested in nearby forests, and meditation sessions are held in sacred caves and energy-rich sites such as the Bakota cliffs, revered for their tranquil and restorative ambience. Additionally, wellness activities include hydrotherapy treatments like bathing in healing springs and cold-water immersion in the river, which contribute to physical rejuvenation and relaxation.

Restorative practices grounded in ancient traditions and ethnomedicine also play a significant role in the region's rehabilitation tourism landscape. These include traditional Podillian herbal steam baths, where ingredients such as honey, clay, and medicinal herbs are used for detoxification and holistic healing. Sound therapy—featuring traditional instruments like trembitas and bells—is employed to ease emotional tension, while Ukrainian ritual songs and choral singing are recognised for their therapeutic effects on mental health, offering both emotional release and cultural connection.

In the realm of ethnomedicine, the Kamianets-Podilskyi district promotes massages and healing body rubs using local medicinal herbs, along with aromatherapy based on native plants such as wormwood, chamomile, and St. John’s wort. These practices support nervous system regulation and alleviate symptoms of chronic stress. Future plans include the establishment of traditional medicine centres offering courses in herbal therapy and restorative wellness rituals grounded in generational wisdom.

In conclusion, the Kamianets-Podilskyi district holds considerable potential for the expansion of rehabilitation tourism. Realising this potential will require both state and private sector support to develop specialised wellness centres tailored to the needs of veterans, displaced persons, and other vulnerable populations. Expanding medical, ecological, and wellness tourism will not only boost the region's appeal but also contribute to job creation and infrastructure development. Ultimately, the Kamianets-Podilskyi district can serve as a model for socially oriented tourism that successfully integrates cultural heritage, natural assets, and innovative approaches to rehabilitation.

References

1. Rehabilitation tourism in the Kamianets-Podilskyi district: from tradition to modernity [Electronic resource]. Available at: https://gptonline.ai/reabilitaciya-kamyanec (accessed: 02.05.2025).

2. Discover how the nature and culture of Podillia support the recovery of veterans and internally displaced persons [Electronic resource]. Available at: https://gptonline.ai/vidnovlennya-pryroda (accessed: 04.05.2025).

3. Ethnomedicine, yoga tours and psychological support: the experience of Kamianets-Podilskyi [Electronic resource]. Available at: https://gptonline.ai/tury-zdorovya (accessed: 10.05.2025).

Сергій ЧЕБОТАР,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї [1, с. 69].

Вся діяльність сільськогосподарських підприємств мусить обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу. Для сільськогосподарських підприємств Хмельницької області досить актуальним на даний момент є розробка стратегій розвитку, які розробляються на основі SWOT-аналізу, який дає змогу виявити внутрішні можливості підприємства (табл. 1). Правильний вибір пріоритетів і напрямків стратегії діяльності підприємства забезпечує його конкурентоспроможність не лише у короткостроковому, але й і в довгостроковому періоді. Щодо сільськогосподарських підприємств Хмельницької області проведений SWOT-аналіз підтверджує, що є багато як позитивних, так і негативних тенденцій, які

треба враховувати під час розробки стратегії розвитку.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за 2019-2023 рік*

Сильні сторони	Можливості зовнішнього середовища
Географічне розміщення у помірному кліматі, розтягненість області із півночі на південь, що мінімізує ризики для сільського господарства. Виробництво продукції зернових культур зросло у 2021 році на 13,0% порівняно з 2017 роком. Загалом низькі конкурентні ціни реалізації продукції на зовнішній ринок порівняно з іноземними експортерами. Діє програма інтенсифікації тваринницької галузі. Розвиток кооперації, посилення інтеграційних зв'язків господарств населення з сільськогосподарськими підприємствами. Зменшення собівартості виробництва м'яса за рахунок науково обґрунтованої годівлі тварин. Збільшення джерел фінансування завдяки розвитку фінансово-кредитної інфраструктури. Використання власних ресурсів.	Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції). Позитивне сальдо щодо реалізації зернових культур на зовнішньому ринку Зростання попиту на продовольство на світовому ринку, що стимулюватиме розвиток агропромислового виробництва. Економічні реформи в країні (спрощення дозвільної системи, сприяння залученню інвестицій, дешеві кредити під державні гарантії).
Слабкі сторони	**Загрози зовнішнього середовища**
Значна частка працівників старшого за працездатний вік. Не раціональна структура сільського господарства області, що веде до низької зайнятості сільського населення. Зміни в потребах споживачів. Переважно низька якість продукції. Недостатній розвиток ринкової інфраструктури. Нижчий порівняно з розвинутими зарубіжними країнами рівень державної підтримки сільськогосподарських підприємств. Збитковість виробництва тваринницької продукції, нестача коштів для вдосконалення технологій. Значний фізичний і моральний знос основного виробничого обладнання. Недостатній рівень ресурсо-збереження та висока залежність виробництва від цін на енергоносії. Низький рівень залучення місцевих наукових кадрів та дослідницької бази до вирішення проблем економічного розвитку сільськогосподарських підприємств області, відірваність науки від виробництва.	Низьке виробництво продукції тваринництва. Зростання тиску конкурентів. Скасування пільгових умов оподаткування аграрного сектору. Низький рівень залучення іноземних та внутрішніх інвестицій. Зростання темпів інфляції. Вплив споживчої спроможності населення на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Збільшення імпорту сільськогосподарської продукції в Україну. Невизначеність щодо масштабів і важелів подальшої державної підтримки виробників. Державна аграрна політика, яка призводить до занепаду вітчизняного тваринництва. Низька спроможність багатьох сільськогосподарських підприємств ефективно освоювати інвестиції. Міграція кваліфікованих кадрів за межі області. Корупція.

**Розроблено за дослідженнями автора.*

Аграрні підприємства є конкурентоспроможними на зовнішньому ринку переважно за рахунок низької ціни реалізації продукції і її кількості. Як показує дане дослідження, використання сучасних методів оцінки при формуванні стратегічних позицій діяльності підприємств аграрної сфери є можливим і необхідним для підвищення їх конкурентного статусу. Вся діяльність сільськогосподарського підприємств Хмельницької області має обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і

споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства повинно ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах. У більшості сільськогосподарських підприємств не має розробленої ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області знаходиться на низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки забезпечує виживання господарств, проте, для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні [2, с. 50].

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких обґрунтований специфікою виробництва: стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень; стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку; стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства [3, с. 49].

Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області має базуватись на результатах системного аналізу впливу факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища, що має розглядатись як двоїстий. З одного боку, ефективність формування стратегії залежить від забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом, інформаційними ресурсами, певною технікою та методиками, що необхідні для своєчасного і адекватного прийняття управлінських рішень, а з іншого – рівень розвитку його

стратегічного потенціалу обумовлює не тільки спроможність до адаптації, а й здатність впливати на фактори зовнішнього середовища. Крім того дана стратегія повинна ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

Стратегію розвитку можна реалізувати на основі аналізу таких можливостей: інтенсивного розвитку, або інтенсифікації зусиль підприємства в межах його діяльності; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи приєднання до нього інших підприємств; диверсифікації, або розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі. Для здійснення запропонованої стратегії необхідні додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, використання засобів формування попиту і стимулювання збуту, застосування передових досягнень в техніці, технології, організації управлінні та маркетингу.

Список використаних джерел

1.Бєлко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 9, ч. 1. С. 73-77.

2. Karpenko Y., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. Independent Journal of Management & Production. v. 12, n. 3, Special Edition ISE, S&P -May 2021. p. 262-280. http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537

3. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами *Агросвіт.*2024.№16.С.10-15
https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328

Інна ЧЕРНЕГА
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Владислав БОЧАРОВ
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник:
канд. пед. наук, доцент **Вікторія НОВІКОВА**
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ІМЕРСИВНІ МЕТОДИ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ ЗВО

Сучасна парадигма вищої освіти орієнтована на практико-орієнтовану, компетентнісну підготовку фахівця. В умовах цифровізації, глобалізації та зростання попиту на технологічні інновації виникає необхідність пошуку нових підходів до освітнього процесу. Одним із таких підходів є застосування імерсивних методів, які передбачають повне занурення здобувача освіти в навчальне середовище через використання VR/AR, симуляцій, ігрових технологій, методів сторітелінгу та цифрових платформ. Термін «імерсивність» (від англ. immersion – занурення) у педагогіці означає глибоке включення в освітній контекст, що активізує не лише когнітивний, але й емоційний досвід студента. Імерсивні методи сприяють підвищенню мотивації, залученості та ефективності засвоєння навчального матеріалу. Основними інструментами імерсивної педагогіки є: віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), симуляції та тренажери, ігрові методики (gamification), цифровий сторітелінг. Ці інструменти дозволяють моделювати реальні професійні ситуації, стимулювати аналітичне мислення та розвивати навички прийняття рішень. Імерсивні методи забезпечують активне формування професійних компетентностей, розвиток критичного мислення та комунікативних навичок, підвищення мотивації до навчання і формування індивідуальної освітньої траєкторії [1-5]. Імерсивні методи є ефективним інструментом трансформації

професійної підготовки у вищій школі. Вони сприяють підвищенню якості освітнього процесу, розвитку гнучких навичок та адаптивності до викликів сучасного ринку праці. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення інтегрованих моделей навчання із застосуванням імерсивних технологій. Приклади впровадження імерсивних методів спостерігаються в медичній, аграрній, інженерній, педагогічній галузях. Імерсивні технології дають змогу моделювати повний цикл виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, починаючи від обробітку ґрунту та посіву до логістики готової продукції. Наприклад, використання VR-симуляторів дозволяє студентам опановувати техніку керування сільськогосподарською технікою без ризику пошкодження обладнання або травмування, а AR-додатки візуалізують внутрішні процеси в харчовій технології – ферментацію, пастеризацію, упаковку, контроль якості тощо. У Німеччині навчальні центри аграрного спрямування застосовують імерсивні симулятори, щоб моделювати умови зрошення, удобрення та захисту рослин з урахуванням екологічних норм. У Франції аграрні виші використовують VR для вивчення анатомії рослин та тварин, біохімічних процесів у технології молочних продуктів, а також для аналізу ефективності аграрного виробництва в залежності від кліматичних умов. У Нідерландах, відомих своїми досягненнями у сфері агропромислового комплексу, VR використовується для створення цифрових копій теплиць, в яких здобувачі освіти вивчають оптимальні умови мікроклімату, способи автоматичного поливу, контролю рівня CO_2, аналізу ґрунтів. Це дозволяє сформувати екологічне мислення та навички сталого виробництва. Аналогічно, у Канаді університети аграрного профілю впроваджують AR для вивчення етапів переробки зернових культур у хлібопекарській промисловості. Імерсивні технології успішно інтегруються і в систему професійної освіти України. У межах дуальної освіти аграрні заклади починають застосовувати цифрові тренажери для симуляції виробничих процесів: наприклад, вивчення дії центрифуги, термостатів, фасувального обладнання у виробництві харчових продуктів. Це дозволяє здобувачам освіти

формувати практичні навички у безпечному та контрольованому середовищі ще до проходження реальної практики на підприємствах.

Таким чином, імерсивні методи навчання у професійній підготовці здобувачів дозволяють підвищити ефективність навчального процесу, формувати готовність до роботи в умовах сучасного виробництва, розвивати технічне мислення та професійну мобільність. Перспективним напрямом є створення інтегрованих навчальних курсів на базі VR/AR, а також включення елементів змішаного навчання в освітню траєкторію майбутніх агроінженерів і технологів харчової галузі.

Список використаних джерел:

1. Пономарьова М. С., Золотарьова С. А., Засядьвовк А. Професійна освіта: термінологія, стратегія розвитку освітньої діяльності, проблеми та новації. Вісник науки та освіти. 2024. № 5 (23). С. 1312-1331.

2. Zolotarova S., Ponomarova M., Stankevych S., Novikova V., Zolotarov A. (2024). Integration of the educational process in higher education with digital technologies Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2024, (3): 149 – 156. https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/149.

3. Козяр М. М., Крук Н. М. Використання імерсивних технологій у професійній підготовці фахівців технічного профілю. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Т. 81, № 1. С. 85–96. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v81i1.4081

4. Klymenko V., Tkachenko N., Hlushko O. Immersive technologies in higher education: virtual and augmented reality for developing professional competencies. *Czech-Polish Historical and Pedagogical Journal*. 2022. Vol. 14, № 2. P. 93–102. https://doi.org/10.5817/cphpj-2022-0027

5. Григор'єва С. І., Бахмат Н. В. Імерсивні технології у підготовці майбутніх педагогів: віртуальна реальність як освітній інструмент. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. № 1 (117). С. 73–83. DOI: https://doi.org/10.24139/2312-5993/2023.01/073-083

Микола ЧОРНЕНЬКИЙ,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА НОВІ ЗАВДАННЯ

Корпоративна культура є, значною мірою, результатом, але з іншого боку, умовою високого рівня етичної та психологічної культури організації. Вона є інтегральною характеристикою ділових відносин в організації та ділових відносин в системі "організація – зовнішнє середовище". Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі. Розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу привів до потреби посилення впливу на технічну, економічну, бізнесову сфери діяльності людини (суспільства), культури, духовних цінностей, моралі. Це і стало причиною стрімкого розвитку в кінці XX ст. корпоративної культури. Корпоративна культура , як феномен культури, насамперед визначається системою цінностей організації та її співробітників.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації та приймаються більшістю співробітників.

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке подається у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів.

Ми визначаємо два рівні корпоративної культури:

1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух;

2) зовнішній – рівень актуалізації (”зовнішніх проявів” [2], формальних ознак) корпоративної культури.

Корпоративний дух – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації духовності (смисл життя, цінності) співробітників в процесі їх взаємодії.

Актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури. До них належать: норми і моделі поведінки та комунікації (комунікація, поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер’єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Важливим є також розгляд структури та рівнів корпоративної культури з точки зору складових та чинників процесу її формування.

Визначимо такі рівні корпоративної культури:

1) загальнолюдська (національна) культура;

2) корпоративні цінності;

3) актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури [1].

Важливою умовою, принципом, чинником формування корпоративної культури є онтологічні, глибинні чинники загальної людської (національної) культури, зокрема світогляду, смислу життя, духовності, моралі, цінностей, вірувань, уявлень, установок людини та ін., які за своєю суттю, є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури.

Другий рівень визначається корпоративними цінностями, які актуалізуються в місії організації та, сформульованих на її основі, і під

впливом, з одного боку, загальнолюдської (національної) культури, а з іншого, цінностями організації, ділових принципах.

Третій рівень – рівень актуалізації (зовнішніх проявів, зовнішніх форм прояву, формальних ознак) корпоративної культури.

Аналіз ефективних та успішних організацій показує, що процес формування та розвитку корпоративної культури потребує усвідомленої та цілеспрямованої системи дій, яка формалізується в програмі або проекті розвитку корпоративної культури організації.

Досвід розвитку корпоративної культури показує, що вона в своєму розвитку проходить відповідні життєві цикли: повільне зростання, швидке зростання, стабілізація, занепад. Чинниками повільного зростання є навчання, інтеріоризація співробітниками формулювань корпоративної місії, основних ділових принципів, зовнішніх атрибутів корпоративної культури. В основі швидкого зростання екстеріоризація, впровадження корпоративної культури. На етапі стабілізації відпрацьовуються окремі деталі корпоративної культури. Наступний, неминучий етап – старіння корпоративної культури. Життєвий цикл проекту корпоративної культури може тривати 2–5 років. Щоб запобігти зниженню ефективності корпоративної культури, потрібно вчасно почати розробку нового проекту. Тому, менеджмент корпоративної культури потребує постійної роботи над розвитком корпоративної культури.

Вчені визначають етапи проектування корпоративної культури [1].

1. Задання цілей.
2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов.
3. Аналіз стану корпоративної культури.
4. Планування змін корпоративної культури.
5. Планування змін типу менеджменту.
6. Розробка методів змін корпоративної культури та виду управління.
7. Проведення експерименту.
8. Коректування проекту.
9. Навчання та психологічна підготовка співробітників.

10. Подолання опору та реалізація проекту.

В практиці реалізації корпоративних проектів вітчизняними організаціями існує тенденція підмінити процес розвитку високої корпоративної культури демонстративною. Акцент, зокрема, робиться не на розвитку у співробітників високої етичної та психологічної культури, а на презентації зовнішніх атрибутів корпоративної культури (Положення про корпоративну культуру, фірмовий знак, дизайн, стиль одягу співробітників та ін.). Такий підхід базується на тому, що партнери, клієнти за фасадом зовнішніх атрибутів корпоративної культури не відразу усвідомлять, що зовнішня сторона не відображає змісту корпоративної культури [3].

Значний вплив на розвиток корпоративної культури може мати гуманізація трудової діяльності (гуманізація виробництва): [1] посилення управління через цінності, культуру; зміна типу управління в сторону організаційних культур ”творчих команд”, ”колегіальності”, ”великої сім’ї”; розробка системи мотивації, яка б враховувала всі різноманітні потреби особистостей працюючих; посилення моральних методів мотивації; інтелектуалізація праці; створення комфортних умов праці; забезпечення можливості самореалізації і зростання співробітників як у процесі праці, так і поза ним; виховання колективізму, вміння працювати у команді поряд з наданням можливості для розкриття кожної особистості, якщо вони не суперечать стратегічним цілям організації; розвиток позитивних зовнішніх проявів корпоративної культури: створення фірмового стилю, системи ритуалів і свят, вироблення характерної манери поведінки та ін.

Список використаних джерел

1. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник. К. : КНЕУ, 2003. 367 с.

2. Корпоративна культура : навч. посібник / [під. заг. ред. Г. Л. Хаєта]. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

3. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.

Катерина ЧУЄНКО,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Неля МИКИТЕНКО,**
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ

АСОРТИМЕНТНА МАТРИЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ КАТЕГОРІЯМИ

У сучасних умовах висококонкурентного ринку роздрібної торгівлі ефективне управління товарним асортиментом є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства. Асортиментна матриця виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє систематизувати та оптимізувати товарну пропозицію, враховуючи потреби споживачів, ринкові тенденції та фінансові показники підприємства. Вона забезпечує структурований підхід до формування, аналізу та коригування асортименту, сприяючи підвищенню прибутковості і конкурентоспроможності підприємства.

Асортиментна матриця — це документ або цифрова модель, у якій представлено всю номенклатуру товарів, що продаються підприємством. Вона структурує асортимент за категоріями, підкатегоріями, брендами, ціновими сегментами та іншими параметрами [3].

Асортиментна матриця є частиною загального механізму категорійного менеджменту, суть якого полягає у розгляді кожної товарної категорії як окремої бізнес-одиниці, якою потрібно керувати стратегічно. В цьому контексті асортиментна матриця є базовим інструментом: вона фіксує, які товари мають бути представлені у певній категорії, у якій кількості, за якими цінами, в яких регіонах і за якими правилами оновлення.

Важливою характеристикою матриці є її гнучкість. Вона не є статичною таблицею, а постійно змінюється у відповідь на зміни ринку. Наприклад,

сезонний попит на товари (як-от новорічні прикраси чи напої влітку) потребує регулярного оновлення матриці. Також слід враховувати тренди, маркетингові кампанії, нові продукти, логістичні можливості та обмеження.

Ще однією перевагою асортиментної матриці є її функція комунікаційного інструменту: вона слугує спільною точкою опори для команд закупівельників, маркетологів, менеджерів з логістики, аналітиків та керівників. Кожна група може бачити цілісну картину товарного портфеля та приймати узгоджені рішення. Наприклад, відділ постачання розуміє обсяг і частоту оновлення для кожної підкатегорії; маркетингова команда знає, які товари позиціонуються як іміджеві; а категорійний менеджер — які SKU мають бути в обов'язковому порядку представлені в торговій точці.

В основі побудови асортиментної матриці лежить чітке розуміння цільової аудиторії, позиціонування підприємства та завдань кожної категорії. Наприклад, категорія може бути призначена для створення трафіку, підвищення середнього чека, забезпечення прибутковості або зміцнення іміджу. Кожна з ролей вимагає відповідної структури асортименту. Товари категорії, яка відповідає за прибутковість, мають високу маржинальність; ті, що залучають покупців, — конкурентоспроможну ціну та постійний попит.

Правильна побудова асортиментної матриці та підтримання актуальності даних надає категорійному менеджеру розуміння, що відбувається з певним SKU, тобто дозволяє відстежувати життєвий цикл товару [1]. Процес формування асортиментної матриці включає чотири ключові етапи, які представлені у таблиці 1. Ефективне управління асортиментною матрицею також вимагає системного підходу, що охоплює кілька ключових етапів. Насамперед, здійснюється детальний аналіз поточного асортименту з метою виявлення товарів із високою та низькою оборотністю. Це дозволяє зрозуміти, які позиції забезпечують основну частину прибутку, а які — лише займають місце на складі. Далі відбувається оптимізація структури матриці: коригується кількість SKU у кожній категорії, виходячи з реального попиту, рентабельності та стратегічних пріоритетів підприємства.

Таблиця 1

Основні етапи формування асортиментної матриці на підприємстві

Етап	Характеристика етапу
Аналітичний	Цей етап включає аналіз споживчих переваг і конкурентного середовища. Зокрема, це вивчення потреб клієнтів (опитування, аналіз купівельної поведінки, робота з даними CRM), моніторинг конкурентних пропозицій та оцінка ринкових трендів.
Стратегічний	Визначається перелік товарних категорій, які входитимуть до матриці.
Тактичний	Відбувається оптимізація ширини і глибини асортименту з метою балансування між кількістю товарних позицій та їхньою варіативністю.
Контролюючий	Після впровадження асортиментної матриці важливо регулярно аналізувати її ефективність. Для цього використовують наступні методи: • ABC-аналіз (виділення найбільш прибуткових і затребуваних товарів), • XYZ-аналіз (визначення стабільності попиту на товари), • Аналіз маржинальності, • Оцінка оборотності товарів.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Наступним етапом є постійний моніторинг продажів і змін у споживчому попиті з використанням аналітичних інструментів, що дозволяють оперативно реагувати на коливання ринку. Важливо також забезпечити гнучке управління асортиментом: вчасно виводити застарілі позиції, додавати нові, враховувати сезонність і актуальні ринкові тренди. Завершальним елементом є автоматизація процесів — впровадження спеціалізованих IT-рішень дозволяє підвищити точність управлінських рішень, зменшити ручну роботу і адаптувати асортимент до потреб покупців [3].

Оптимізація асортиментної матриці відкриває низку стратегічних переваг для роздрібної мережі. Грамотно сформований асортимент сприяє зростанню ключових бізнес-показників: зокрема, продажі можуть зрости до 20% завдяки точнішому фокусу на товари, що дійсно користуються попитом. Водночас збільшується частка імпульсних покупок — до 40%, що особливо актуально для магазинів із широким і привабливо представленим вибором. Також зростає конверсія, іноді досягаючи показника в 35%, оскільки клієнти легше знаходять

потрібне і частіше приймають рішення про покупку. В результаті оптимізації формується вигідніша структура продажів, що сприяє зростанню середнього чека в 1,5 раза та підвищенню загальної прибутковості бізнесу [2].

Разом з тим, слід враховувати цифрові аспекти сучасного управління. За допомогою сучасних інструментів аналітики (наприклад, Power BI, Datawiz, SAP) підприємства можуть автоматизувати побудову та оновлення матриці, отримувати дашборди щодо прибутковості категорій, обіговості товарів, ефективності викладки тощо. Таким чином асортиментна матриця трансформується із суто табличного формату в цифрову модель, яка інтегрується з ERP-системами, логістичними платформами та CRM. Це дає змогу прогнозувати розвиток асортименту, планувати ротацію товарів, тестувати новинки та управляти портфелем у режимі сценарного аналізу.

Отож, асортиментна матриця — не просто інструмент упорядкування товарів, а складна система управління комерційним ресурсом підприємства. Фактично вона слугує сполучною ланкою між стратегічними цілями бізнесу і щоденною діяльністю на точці продажу. Для підприємств, які прагнуть розвиватися системно, гнучко та відповідально, впровадження та постійне оновлення асортиментної матриці є необхідною умовою стійкого зростання.

Список використаних джерел

1. Асортиментна матриця – зупиніть хаос в управлінні асортиментом! *Consulting4Retail*. URL: https://www.c4r.eu/ukr/blog/category_managment/assortimentnaya-matritsa/

2. Оптимізація та планування асортименту товарів в магазині. URL: https://planohero.com/uk/blog/product-assortment-in-chain-stores/

3. Що таке асортиментна матриця: групи, приклади, як скласти?. URL: https://datawiz.io/uk/blog/what-is-an-assortment-matrix

Катерина ШАПКА
здобувачка вищої освіти «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
докт. екон. наук, професор,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу **Інна ЦВІГУН**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Основним призначенням фінансової звітності є підтримка управлінських рішень, оскільки вона надає повну, правдиву та неупереджену інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. Інформація, що міститься у фінансовій звітності, дозволяє вжити необхідних заходів і процедур для забезпечення виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби, запобігання банкрутству та фінансовим невдачам, а також для досягнення лідерства на ринку, зростання економічного потенціалу, максимізації прибутку та мінімізації витрат, що сприяє рентабельній діяльності.

Фінансова звітність є багатофункціональним інструментом, що забезпечує інформаційну підтримку для прийняття обґрунтованих рішень різ- ними групами користувачів. Завдяки наданню достовірних даних фінансова звітність дозволяє підприємствам планувати майбутні фінансові операції, розробляти бюджети та стратегічні програми. Таким чином, фінансова звітність є незамінною для моніторингу діяльності, контролю за досягненням цілей і підвищення довіри до підприємства серед ключових партнерів та інвесторів. Як стверджує Т.В. Гладких на основі П(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": "фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо: придбання, продажу та володіння цінними паперами; участі в капіталі

підприємства; оцінки якості управління; оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання; забезпеченості зобов'язань підприємства; визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу; регулювання діяльності підприємства; інших рішень" [1, с. 356]. Інформаційні потреби користувачів звітності підприємства різноманітні і залежать від їхньої ролі та інтересів табл. 1.

Таблиця 1

Інформаційні потреби користувачів звітності підприємства

Зовнішні користувачі	**Внутрішні користувачі**
Інвестори: зацікавлені у фінансових показниках для оцінки рентабельності та ризиків інвестицій, а також для прийняття рішень щодо вкладення коштів	Менеджери та керівництво: потребують детальної інформації про фінансові результати та ефективність діяльності для прийняття стратегічних рішень.
Кредитори*:* потребують інформації про фінансову стабільність для оцінки кредитоспроможності та ризику неповернення кредитів	Фінансові аналітики: аналізують фінансові показники для оцінки, виявлення тенденцій і формування прогнозів.
Державні органи*:* зацікавлені у фінансовій звітності для контролю за дотриманням податкового законодавства, збору статінформації та регулювання діяльності	Бухгалтери: потребують точної та актуальної інформації для ведення обліку, складання звітності та забезпечення дотримання стандартів бухобліку
Постачальники: хочуть оцінити фінансовий стан підприємства для ухвалення рішень щодо кредитування і умов співпраці.	Співробітники: можуть бути зацікавлені в інформації про фінансовий стан, особливо в контексті їхніх зарплат, бонусів та можливостей кар'єрного зростання.
Споживачі: можуть звертати увагу на фінансову стабільність підприємства для визначення надійності постачальника товарів або послуг	Відділ продажу: потребує інформації про фінансові результати для розробки цінової політики та оцінки ринкових можливостей.
Аудитори*:* потребують достовірної інформації для проведення аудиторських перевірок та оцінки фінансової звітності	Внутрішні аудитори*:* використовують фінансову звітність для перевірки дотримання внутрішніх політик і процедур, а також для оцінки ризиків

Джерело: узагальнено авторами на підставі [2; 3; 4; 5; 6; 7]

Для всіх груп користувачів важливо, щоб звітність була зрозумілою, своєчасною та деталізованою, щоб сприяти ефективному управлінню та прийняттю рішень на всіх рівнях підприємства. Залежно від інформаційних потреб, користувачі поділяються на зовнішніх та внутрішніх, а саме:

I). Зовнішні користувачі: a) кредитори, що надають підприємству тимчасові позики в обмін на певний дохід, який виражається у процентах. Вони зацікавлені у інформації, яка дає можливість визначити чи своєчасно буде проведений розрахунок по позиці; b) інвестори, які вкладають у підприємство свій капітал з певною часткою ризику, в цілях одержання доходу на нього.

Вони також потребують інформації, на основі якої прийматимуть рішення щодо доцільності купівлі, зберігання "на руках" чи продажу власних акцій; c) постачальники зацікавлені в інформації чи будуть своєчасно проведені розрахунки з ними за поставлені цінності; d) клієнти залежать від підприємства, як постачальника їм товарів, робіт, послуг. Вони зацікавлені в інформації стабільності поставок; f) суспільство зацікавлене в отриманні інформації про фінансовий стан підприємства, тенденціях цього розвитку. Від цього залежить: зайнятість в даному регіоні, орієнтування місцевих постачальників, вкладання коштів в соціально-економічну сферу розвитку регіону.

II). Внутрішні користувачі: a) керівництво підприємства бажає отримати інформацію, яка дає можливість вчасно приймати рішення щодо керування, планування; b) представники та працівники підприємства зацікавлені у інформації про: стабільність і прибутковість їх роботодавця, спроможність розрахуватись по оплаті праці, забезпечити працевлаштування.

Інформація, яка надається у фінансових звітах, повинна бути дохідлива і розрахована на однозначне тлумачення її користувачами за умови, що вони мають достатні знання та зацікавлені у її сприйнятті.

Фінансова звітність повинна містити лише доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені у минулому. Передумовою звітності є наведення відповідної інформації попереднього періоду та розкриття інформації про облікову політику та її зміни [8, с. 451].

Фінансова звітність повинна надавати інформацію про таку суспільно корисну діяльність підприємства, яка може бути визначена та описана або виміряна і важлива з точки зору ролі підприємства в оточуючому його соціально-економічному середовищі. Зміни у бухгалтерській звітності відображають тенденцію до більшої прозорості та точності фінансової інформації, що має позитивний вплив на довіру до бухгалтерської звітності та фінансової стабільності підприємств. Однією з найважливіших змін є перехід

до обов'язкової електронної подачі звітів, що спростить та прискорить процес подання фінансової інформації.

Список використаних джерел

1. Гладких Т.В. Фінансовий облік: Навч. посіб. К. Центр навчальної літератури, 2007. 480 с.

2. Томчук В.В., Кашуба А.Г. Баланс як форма фінансової звітності під час воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. № 3(47). URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13930

3. Гуменюк А.Ф., Цимбалюк Г.С. Сутність та становлення балансу підприємства як основної форми фінансової звітності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 56–58.

4. Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 32–34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-34

5. Коваль Л.В., Томчук О.Ф., Немеш Г.С. Аналітичні властивості фінансової звітності. Вісник ХДУ. 2018. № 31. С. 193–197. URL: http://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/399

6. Гнатишин Л.Б. Організаційні аспекти та процедура формування фінансової звітності. Modern Economics. 2017. № 4. С. 43–51. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/4-2017/UKR/hnatyshyn.pdf

7. Маліков В., Новіченко Л., Стойка Н. Бухгалтерська звітність: вимоги та складові. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-86

8. Лишиленко О. В. Бухгалтерський фінансовий облік. Навч. посіб. К. “Центр навчальної літератури”, 2004. 528 с.

Анна ШАПОВАЛОВА
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
ОПП «Бізнес-адміністрування»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Таміла БІЛОУСЬКО**
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВНЕ ВИРОБНИЦТВО В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Питання конкурентоспроможності підприємств є актуальним для їх успішного функціонування в умовах постійно змінного ринкового середовища. В результаті трансформації ринкового та конкурентного середовища, змін факторів впливу, формується необхідність постійного пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності – як в тактичному, так і в стратегічному плані.

Сьогодні питання екологічної безпеки набуває нагального значення внаслідок інтенсифікації промислового виробництва у всіх країнах світу. Для нашої країни це питання додатково загострюється внаслідок широкомасштабного вторгнення та активних бойових дій, результатом яких є суттєве погіршення екологічного стану повітря, земельних та водних ресурсів. Так, екологи фіксують високі рівні забруднення земель важкими металами, що потрапляють у ґрунт через вибухи та використання боєприпасів. В результаті пожеж в атмосферу потрапляють токсичні речовини, які осідають на ґрунті, погіршуючи його якість і забруднюючи землю. Ці викиди, крім впливу на вирощувану аграрну продукцію, призводять також до збільшення концентрації парникових газів, що підсилює глобальне потепління та обумовлюють зміні клімату. Для аграрного бізнесу та екосистем особливу загрозу становить руйнування Каховської ГЕС та інших гідроспоруд. Зменшення доступу до води

для зрошення може мати довгострокові негативні наслідки як для галузі сільського господарства, так й для харчової промисловості країни [1].

Екологічні фактори суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства та вимагають постійного вдосконалення екологічного менеджменту на підприємствах. Якщо в науковій спільноті тривалий час існувала думка, що цілі ефективного виробництва суперечать принципам екологічного виробництва, то сьогодні актуальною стає альтернативна точка зору, суть якої полягає в тому, що для забезпечення належної якості життя людей та сталого розвитку економіки, державі необхідно стимулювати виробництво із впровадженням інноваційних «чистих» технологій на принципах циркулярної економіки та біоекономіки [2].

Еколого-орієнтовне виробництво виокремлює не лише природоохоронна спрямованість, а й засоби досягнення такої мети, адже, передумовами здійснення такої діяльності є економічні фактори (стрімке нарощення темпів виробництва та поява інноваційних технологічних засобів), екологічні (проявляються у порушенні екологічного балансу, погіршенні здоров’я людей) та соціальні фактори, а саме бажання людей споживати екологічні продукти, жити в умовах екологічної стабільності та безпеки для нащадків. Відповідно, при здійсненні еколого – орієнтовного виробництва досягається мультиплікаційний соціо-еколого-економічний ефект, причому кожна складова має однаково визначальний вплив.

Потрібно зазначити, що екологізація господарської діяльності потребує додаткових витрат виробника, а тому важливо передбачити та розрахувати як буде сприймається «екологічна надбавка» до вартості продукції споживачем та з’ясувати ступінь його екологічної цінової чутливості. Саме тому соціальний фактор (споживачі та їх ставлення до екологічної безпеки виробництва та продукції) стає найвизначнішим фактором для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Враховуючі той факт, що економіка України протягом останніх десятиріч мала індустріально-аграрну спрямованість із значною часткою ресурсо-,

енергоємних та екологічно небезпечних виробництв внаслідок використання застарілих технологій та зношених виробничих потужностей, саме орієнтація на впровадження екологічного виробництва сприятиме покращенню екологічних параметрів, економічних показників діяльності та конкурентоспроможності підприємств в цілому.

Екологічно - орієнтоване виробництво досягається шляхом запровадження інноваційних технології (у т .ч. «зелених» технологій) та зміни відношення до навколишнього середовища [3]. Тобто, головною метою стає реалізація стратегій збереження біорізноманіття, раціонального природокористування та захисту навколишнього середовища.

Зазначимо також, що реалізація зазначених стратегій неможлива без розробки та впровадження економічного механізму стимулювання підприємств щодо впровадження інноваційних технологій, удосконалення систем екологічного менеджменту та контролю, екологічної сертифікації технологій і продукції. Вирішення цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, які здійснюватимуть еколого – орієнтовне виробництво.

Список використаних джерел

1. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. URL:https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya (дата звернення: 08.05.2025 р.)

2. Білоусько, Т. (2024). Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство,* (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52

Білоусько, Т. Ю., Білоусько, Р. С., & Химич, О. В. (2024). Оцінка впливу інноваційних технологій на ефективність ринкової конкуренції в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації,* (9). https://doi.org/10.5281/zenodo.13268380

Наталія ШЕВЧУК
здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА,**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища та загострення конкурентної боротьби стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства набуває особливої актуальності. Під ресурсним потенціалом розуміється сукупність наявних у розпорядженні підприємства матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інноваційних та організаційних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Раціональне управління цим потенціалом дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування підприємства, а й створює умови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного управління передбачає формування довгострокових цілей та розробку відповідних шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. У цьому контексті ресурсний потенціал розглядається як стратегічний актив, що потребує постійного моніторингу, оцінки та оптимізації. Зокрема, ефективне стратегічне управління передбачає збалансований підхід до формування, розподілу, використання та відновлення ресурсів, а також розробку механізмів забезпечення гнучкості підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства уособлює сукупність принципових положень і вимог, на ґрунті дотримання яких буде здійснюватися вибір джерел та визначення обсягів поставок ресурсів, а також має відбуватися ефективний розподіл їх за напрямками використання

На думку В. Гросул головна мета розробки та реалізації стратегії полягає в тому, щоб, з огляду на всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, акумулювати комплекс ресурсів, який за параметрами структури, кількості, якості, відповідав би потребам сталого розвитку підприємства.

Основу стратегічного управління ресурсним потенціалом становить аналіз ресурсного забезпечення підприємства. Визначення структури, обсягів і якісних характеристик наявних ресурсів дозволяє встановити реальні межі можливостей підприємства. Як зазначає О.І. Амоша, оцінка ресурсного потенціалу повинна бути комплексною та охоплювати всі складові, що мають значення для забезпечення ефективної діяльності [1].

Ключовим завданням є виявлення сильних і слабких сторін ресурсного забезпечення, що дозволяє сформулювати конкурентні переваги підприємства. Наприклад, наявність висококваліфікованого персоналу, інноваційної бази чи ефективної логістичної системи може виступати джерелом стратегічної переваги. З іншого боку, застаріле обладнання, нестача обігових коштів або невідповідність організаційної структури сучасним вимогам можуть стримувати розвиток підприємства і потребують оперативного втручання.

Наступним етапом стратегічного управління є розробка сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням використання ресурсного потенціалу. Це передбачає моделювання варіантів реалізації стратегічних цілей з різним рівнем залучення ресурсів. За словами А.Ф. Павленка, у сучасних умовах ефективним є підхід до управління, що базується на принципах ресурсної орієнтації, коли стратегія формується з урахуванням ресурсів, які забезпечують найвищу віддачу [2].

Не менш важливою складовою є управління ризиками, що пов’язані з нестачею чи нераціональним використанням ресурсів. У процесі стратегічного

управління необхідно передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на доступність чи вартість ресурсів, а також розробляти механізми адаптації. Наприклад, диверсифікація постачальників, впровадження енергоефективних технологій, створення резервних фондів - усе це є прикладами стратегічних рішень у сфері ресурсного менеджменту.

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділяти інноваційним ресурсам, які виступають рушієм розвитку підприємства. До них належать ноу-хау, інтелектуальна власність, новітні технології, дослідницький потенціал тощо. Як підкреслює І.І. Лаптєв, формування та реалізація інноваційної стратегії є неможливою без глибокого розуміння ролі інтелектуальних ресурсів у створенні доданої вартості [3].

Важливим напрямом є також стратегічне управління людськими ресурсами, яке полягає у формуванні компетентного, мотивованого та мобільного персоналу. В умовах ринку праці, що постійно змінюється, підприємства змушені впроваджувати сучасні практики управління персоналом, спрямовані на розвиток лідерства, корпоративної культури, гнучких форм зайнятості та безперервного навчання.

Управління фінансовими ресурсами як складова стратегічного управління також потребує особливої уваги. Йдеться не лише про залучення інвестицій, а й про ефективне розпорядження наявними фінансами, формування бюджету розвитку, управління дебіторською заборгованістю та оптимізацію структури капіталу. Стратегічні фінансові рішення повинні враховувати не тільки поточну потребу, а й довгострокові перспективи.

Матеріально-технічні ресурси, зокрема основні засоби, запаси, виробнича інфраструктура, також виступають важливим об’єктом стратегічного управління. Їх модернізація, оновлення та технічне переоснащення потребують стратегічного підходу, що враховує тенденції на ринку, рівень конкуренції, нові технології та вимоги до якості продукції [4].

Необхідно підкреслити роль інформаційного забезпечення в системі стратегічного управління ресурсним потенціалом. Якісна інформаційна база

дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечує прозорість процесів планування та контролю, а також підвищує адаптивність підприємства до змін. Використання сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, BI-рішення) створює можливості для інтеграції даних і підвищення ефективності використання ресурсів [5].

Отже, стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства є складною, багаторівневою системою, яка потребує системного підходу, гнучкості та здатності до адаптації. Успішна реалізація такої стратегії можлива за умови глибокого аналізу внутрішнього потенціалу, адекватного реагування на зовнішні виклики, а також активного впровадження інновацій та сучасних управлінських інструментів. Формування ефективної системи стратегічного управління ресурсами є запорукою конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільності економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Амоша О.І. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика. К.: Наукова думка, 2018. С. 45–52.

2. Павленко А.Ф. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. С. 67–74.

3. Лаптєв І.І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні орієнтири. Харків: ХНЕУ, 2019. С. 81–89.

4. Семенченко В.М. Ресурсний потенціал підприємств: управлінські аспекти. Дніпро: ДУЕТ, 2021. С. 98–105.

5. Квасницька Р.С. Системний підхід до управління ресурсами підприємства. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. С. 36–42.

Дарина ЯДЛОВСЬКА,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Неля МИКИТЕНКО,**
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ

СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ОПТОВИХ ПРОДАЖ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

Оптові продажі відіграють важливу роль у діяльності торговельних підприємств, забезпечуючи стабільність товарообігу, формування прибутку та ефективність бізнес-процесів. Активізація оптових продажів є важливим завданням для підприємств, які прагнуть збільшити свою конкурентоспроможність на ринку та ефективність роботи.

Оптовий продаж – це форма реалізації товарів великими партіями для перепродажу або використання у виробництві. На думку Ф. Котлера, це продаж товарів і послуг підприємствам, які не є кінцевими споживачами [1, с. 45]. Д. Джоббер вважає, що оптові організації спрощують доступ дрібних підприємств до продукції великих виробників, знижуючи витрати і ризики [2, с. 43]. П. Самуельсон підкреслює роль оптової торгівлі у балансі між виробництвом і споживанням [3, с. 192]. О. Г. Лапіна додає, що вона включає супровідні послуги – транспортування, зберігання, фінанси. О. Ю. Рогожин бачить у ній ключову ланку між виробником і роздрібними покупцями [4, с. 35]. ДСТУ 4303:2004 визначає оптовий продаж як продаж товару партіями для подальшого перепродажу або професійного використання [5].

До основних характеристик оптової торгівлі можна віднести наступні:

1. Масштабність – продаж великими партіями забезпечує знижки, зменшує собівартість і підвищує товарооборотність.

2. Посередництво – оптові організації пов’язують виробників із роздрібною торгівлею, беручи на себе логістику, фінанси і пошук клієнтів.

3. Широкий асортимент – дозволяє задовольняти різні сегменти ринку з урахуванням попиту і сезонності.

4. Доступ до ринку – через дистриб’юторські мережі виробники виходять на ширшу аудиторію з меншими ризиками.

5. Фінансові інструменти – застосовуються гнучкі форми розрахунків, що підтримують стабільність і безперервність поставок.

6. Контрактні відносини – довгострокові угоди забезпечують стабільність постачання та фінансове планування.

7. Гнучке ціноутворення – дозволяє адаптуватися до ринку через знижки, акції, програми лояльності.

8. Ризики – необхідно враховувати псування товару, зміну попиту, моральне старіння товарів.

9. Автоматизація – цифрові технології підвищують ефективність управління запасами та продажами [6, с. 122].

Сьогодні для досягнення успіху в оптовій торгівлі, підприємства повинні застосовувати різноманітні стратегії, спрямовані на збільшення обсягів продажу та зміцнення своїх позицій на ринку. Стратегічний підхід до активізації оптових продаж полягає у поєднанні ефективних бізнес-процесів, які враховують ринкові тенденції, особливості клієнтської бази та внутрішні можливості підприємства. Ключові елементи стратегій, які можуть бути використані для досягнення цієї мети, узагальнені у табл. 1.

Ключові методичні підходи до активізації оптової торгівлі охоплюють низку взаємопов’язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та поліпшення взаємодії з клієнтами. Їх застосування дозволяє створити стійкі конкурентні переваги й адаптуватися до динамічних змін ринку.

Таблиця 1

Характеристика стратегій активізації оптових продаж на підприємстві

№	Стратегія	Мета	Інструменти	Очікуваний результат
1	Сегментація ринку і персоналізація	Підвищення точності пропозицій та ефективності взаємодії з клієнтами	CRM-системи, аналіз клієнтських даних, кастомізовані пропозиції	Збільшення конверсії, утримання клієнтів, зростання середнього чеку
2	Технології прогнозування попиту	Мінімізація залишків і дефіциту товарів	Big Data, аналітичні платформи, системи прогнозування, AI-алгоритми	Зниження витрат на зберігання, точне планування закупівель
3	Партнерська мережа та дилерські відносини	Розширення каналів збуту, зниження витрат на логістику та маркетинг	Угоди про співпрацю, спільні акції, участь у виставках, обмін даними	Збільшення охоплення ринку, стабільні обсяги продажів
4	Інноваційні моделі продажу та мультимедійні канали	Залучення нових клієнтів, підвищення зручності покупки	B2B-платформи, мобільні додатки, онлайн-каталоги, відеопрезентації	Прискорення угод, зменшення витрат на обслуговування, цифровізація продаж
5	Програми лояльності	Утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок	Системи бонусів, знижки за обсяги, ексклюзивні пропозиції	Формування довготривалих зв’язків зі споживачами, зростання частоти покупок
6	Покращення обслуговування покупців	Підвищення задоволеності та довіри клієнтів	Гаряча лінія, техпідтримка, гарантійне та післягарантійне обслуговування	Зменшення кількості скарг, формування позитивного іміджу
7	Гнучка цінова політика	Пристосування до змін ринку, підвищення конкуренто-спроможності	Знижки, акційні ціни, спеціальні умови для великих клієнтів, індивідуальні тарифи	Залучення нових покупців, зростання обсягів замовлень
8	Адаптація до ринкових змін	Збереження актуальності бізнес-моделі в умовах змін	SWOT-аналіз, моніторинг конкурентів, опитування клієнтів, гнучке планування	Вчасне реагування на зміни, зниження ризиків, відкриття нових можливостей

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Таким чином, комплексний стратегічний підхід до активізації оптової торгівлі, що охоплює інновації, персоналізацію, ефективне управління цінами й

логістикою, а також розвиток партнерських зв’язків, дозволяє підприємствам не лише збільшити обсяги продажів, але й закласти основи для довготривалого успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Геммонд Р. Мистецтво торгівлі. Передові ідеї та стратегії від найуспішніших торгових компаній світу. Київ : КМ-Букс, 2019. 416 с.

2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.

3. Корсак В. І. Вплив глобалізаційних процесів на становлення регіональних роздрібних мереж. *Регіональна економіка*. 2022. №3. С. 191-196.

4. Балабан М. П., Балабан П. Ю., Місюкевич В. І., Іванов Ю. В., Михайленко О. М. Оптова торгівля споживчої кооперації України: історичні аспекти розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3 (109). С. 34–40.

5. ДСТУ 4303:2004 Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=27271

6. Диха М. В., Диха В. В., Муляревич А. Г. Стратегія підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки. *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: збірн. допов. міжнар. наук.-практ. конф. (6-8. 9 листопада 2020 р.). Хмельницький : ХНУ. 2020. С. 122-123.

7. Коркуна О., Демічковський А., Цільник О., Бордун О., Піхур О. Товарознавство: навчально-методичний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. Львів : ЛДУФК ім. І. Боберського. 2019. 200 с.

Ярослав ЯКОВИШИН, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Науковий керівник:
доктор екон. наук, професор **Іван СВИНОУС**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква

РОЗВИТОК МАЛОГО СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Розвиток малого сільського підприємництва в період війни в Україні є критичним числом не тільки для відновлення економіки, але й для забезпечення продовольчої безпеки країни та підтримки життєздатності сільських громад. Війна завдала значної шкоди аграрному сектору, руйнуючи інфраструктуру, ускладнюючи логістику та обмежуючи доступ до фінансування. Однак, саме після завершення бойових дій, малий бізнес у сільській місцевості може стати руйнівною силою, здатною відновити економічну активність, створити нові робочі місця, відродити виробництво сільськогосподарської продукції та покращити добробут сільської громади, тим самим сприяючи соціальній стабільності.

Ефективна підтримка малого підприємництва має обґрунтування на комплексному підході, що передбачає надання пільгових кредитних програм з низькими процентними ставками та прозорими умовами, грантів на започаткування та розширення бізнесу, надання кваліфікованої консультативної допомоги з питань ведення бізнесу, маркетингу, управління та інновацій, а також максимальне спрощення процедури реєстрації та ведення бізнесу, мінімізація бюрократичних перепон та забезпечення прозорості регуляторного середовища. Важливо забезпечити доступ малим підприємцям до інформації про можливості фінансування, навчання та підтримки.

Особливу увагу слід приділяти розвитку перспективних та стратегічно важливих напрямків, зокрема:

- Фермерське господарство**.** Підтримка малих фермерів у вирощуванні зернових, овочевих, плодових культур та тваринництва, забезпечення їх доступу до якісного середовища, добрив, техніки та сучасних технологій. Важливо сприяти диверсифікації виробництва та нарощуванню обсягів вирощування стратегічно важливих культур.
- Виробництво екологічно чистих продуктів. Стимулювання виробництва органічної сільськогосподарської продукції, яка має високий попит на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це сприяє покращенню здоров'я населення, збільшенню доданої вартості сільськогосподарської продукції та створенню екологічно чистих технологій.
- Переробка сільськогосподарської сировини. Розвиток місцевих переробних підприємств, які використовують переробку сільськогосподарської продукції в готові продукти харчування, що дозволяють збільшити додану вартість, створити нові робочі місця та забезпечити населення якісною та доступною продукцією. Слід зосередитися на підтримці переробки не тільки традиційних культур, а й тих, що мають потенціал для імпортозаміщення та експорту.
- Розвиток сільського туризму. Підтримка розвитку сільського туризму, який може стати значним джерелом доходу для сільських громад, сприяти збереженню культурної спадщини, розвитку місцевої інфраструктури та створенню нових робочих місць. Важливо розвивати інший вид сільського туризму, враховуючи регіональні особливості та потреби туристів.
- Альтернативна енергетика. Підтримка впровадження відновлюваних джерел енергії в сільському господарстві, таких як сонячні панелі, вітрові генератори та біогазові установки. Це дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії, зменшити витрати на енергоносії та сприяти екологічній безпеці.
- Аквакультура та рибництво. Розвиток рибництва в сільській місцевості, як перспективний напрямок виробництва продуктів харчування та створення додаткових робочих місць.

Важливо створити максимально сприятливі умови для залучення молоді до сільського підприємництва. Це передбачає надання освітніх програм з підприємництва та сучасних аграрних технологій, організацію практичних навчань та етапів, надання фінансової підтримки у вигляді грантів та пільгових кредитів для започаткування власних справ, а також створення позитивного іміджу сільського підприємництва шляхом популяризації успішних історій та підтримки інноваційних проектів. Розвиток кооперації та об'єднання малих виробників у сільськогосподарських кооперативах є дієвим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності. Кооперативи можуть допомогти своїм членам збільшити обсяг виробництва, підвищити якість продукції, отримати доступ до ринків збуту, знизити витрати на закупівлю ресурсів та підвищити ефективність ведення бізнесу. Держава має підтримувати створення та розвиток сільськогосподарських кооперативів шляхом надання фінансової (компенсації, гранти) та консультативної допомоги (навчання управлінню, маркетинг, юридичні консультації). Слід також активно просувати ідею кооперації серед фермерів, демонструючи переваги об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей.

Успішний розвиток малого сільського підприємництва у воєнний та післявоєнний період потребує тісної та скоординованої співпраці між державою (на центральному та місцевому рівнях), місцевими громадами, підприємцями та міжнародними організаціями. Важливим є забезпечення стабільного та передбачуваного фінансування, впровадження інноваційних технологій та агротехнологій, підтримка підприємницької ініціативи та створення сприятливого інвестиційного клімату. Лише за таких умов можливо забезпечити ефективне відновлення та сталий розвиток сільської економіки України, що сприятиме підвищенню добробуту сільських жителів та зміцненню продовольчої безпеки країни.

Важливо також отримати окремі потреби різних регіонів України, які постраждали від війни, та розробити індивідуальні програми підтримки малого сільського підприємництва, враховуючи їхні особливості та потреби. Ці

програми повинні передбачати не тільки фінансову підтримку, але й допомогу у відновленні інфраструктури, розмінуванні сільськогосподарських земель та перекваліфікації кадрів. Неможлива програма створення ефективної системи моніторингу та оцінки, що забезпечує своєчасне виявлення проблем та вносить певний коректив. Ця система повинна включати в себе збір та аналіз даних про стан малого сільського підприємництва, програму оцінки ефективності підтримки та зворотний зв'язок із підприємцями.

Ключовим фактором успіху є не тільки надання фінансової та консультативної допомоги, але й створення сприятливого психологічного клімату для підприємництва в сільській місцевості. Це забезпечує популяризацію підприємницької діяльності, підтримку місцевих ініціатив та формування позитивного ставлення до підприємців з боку громади.

В цілому, розвиток малого сільського підприємництва в Україні під час війни та післявоєнного періоду є складним, але вкрай важливим завданням, яке потребує спільних зусиль держави, бізнесу та суспільства. Успішна реалізація цієї мети стане запорукою відновлення економіки, забезпечення продовольчої безпеки та покращення добробуту сільських жителів.

Список використаних джерел

1. Збарський В. К., Збарська А. В. Мале підприємництво–пріоритетний напрям відновлення українського села. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2015. №1. С.43-47.

2. Лозінська Ж. П. Мале та середнє підприємництво як вагомий чинник розвитку сільського господарства України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2015.* №87(2). С.129-139.

3. Ланченко Ю., Івченко В. Перспективи розвитку малого підприємництва в сільському господарстві. *Економіка і управління бізнесом.* 2024. №15(1). С.71-91.

Маріна ЯНЧУК
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Віта ГАВРИЛЮК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПРОЯВУ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Питання формування фінансових ресурсів підприємствами є особливо актуальною в умовах повномасштабного вторгнення на територію України окупаційних військ.

Проблематика управління фінансовими ресурсами підприємства є предметом дослідження багатьох науковців та практиків, серед яких варто виділити: Бражник Л.В[1], Журавльова Т.О. [2], Кравцова А.М. [3], Гудзь О.Є., Стецюк П. А. [4], Терещенко О.О., Павловський С.В. [5], Кравченко О. О., Сипко М. Ю. [6] та інші. Проте, сучасні умови дають необхідність подальших досліджень проблематики управління фінансовими ресурсами з урахуванням нових ризиків та загроз.

Отже, метою нашої роботи є виявлення особливостей управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану та розробка напрямів вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на основі узагальнення теоретичних та оцінки практичних аспектів досліджуваної проблематики.

Досвід розвинених країн, упровадження вартісного підходу до управління фінансами суб'єктів господарювання на вітчизняних підприємствах свідчать, що пріоритетною метою розвитку суб'єктів господарювання є максимізація їх вартості. В цьому контексті одне з важливих місць належить ефективному

управлінню фінансовими ресурсами підприємства, що в умовах дії воєнного стану має бути спрямоване на мінімізацію фінансових ризиків з метою зниження ймовірності банкрутства, мінімізацію втрат внаслідок дії негативних чинників на фінансову діяльність суб'єктів господарювання, підтримка вартості суб'єктів господарювання, забезпечення зростання прибутку та рентабельності підприємства, підтримка рівня його інвестиційної привабливості, забезпечення формування грошових потоків з внутрішніх джерел.

В контексті управління фінансовими ресурсами підприємства варто звернути увагу на джерело їх формування. Зокрема, управління фінансовими ресурсами повинно традиційно враховувати три напрямки: управління власними фінансовими ресурсами, управління позиченими фінансовими ресурсами та управління залученими фінансовими ресурсами на підприємстві.

Управління власними фінансовими ресурсами підприємства зумовлене необхідністю подолання тих ризиків й загроз, які негативно впливають на формування й використання таких їх джерел фінансування, як чистий прибуток, статутний та резервний капітал суб'єкта господарювання, амортизаційні відрахування. Зокрема, найбільший вплив умови воєнного стану здійснюють на формування чистого прибутку, що, передусім, пов'язано із такими чинниками: зміна системи логістики, неможливість провадити фінансово-господарську діяльність підприємства в умовах окупації або повного знищення підприємства, потреба й можливості релокації бізнесу, відтік робочої сили тощо. Усе це знижує доходи суб'єктів господарювання та підвищує витрати на ведення ними господарської діяльності, що, в свою чергу, призводить й до зниження прибутковості й рентабельності підприємства (або до їх збитковості), а також знижує обсяги податкових надходжень до бюджету.

Складним залишається питання кредитування суб'єктів господарювання для забезпечення подальшого здійснення ними фінансово-господарської діяльності. Нині держава усіляко сприяє зниженню боргового навантаження на підприємства шляхом використання таких інструментів, як зниження відсоткових ставок за кредитом, заборона на нарахування штрафів та пені, а

також основної суми боргу внаслідок виникнення непереборних обставин, впровадження кредитування суб'єктів господарювання за ставкою «0%». Проте, варто відзначити й неабияку роль визначення потреби у позикових коштах підприємства з метою розробки стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства. Для підприємств завжди є актуальною проблема співвідношення власних, позикових і залучених фінансових ресурсів. Від ступеня оптимальності їхньої структури залежить можливість реалізації фінансової стратегії підприємства [6].

Для формування механізму якісного та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, необхідно дотримуватися принципів системності та комплексності, що стає особливо актуальним у зв'язку із економічною та політичною нестабільністю у світі, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків та жорсткістю конкуренції. Рівень фінансового потенціалу й умови фінансових ринків розширюють або обмежують можливості формування підприємствами достатнього обсягу фінансових ресурсів [2]. Все це зумовлює необхідність розробки ефективної політики управління фінансовими ресурсами як одного з найважливіших елементів в загальній стратегії діяльності та розвитку підприємств [3].

Управління фінансовими ресурсами підприємств є одним з ключових чинників організації виробничо-господарської діяльності підприємства, одним з найважливіших факторів забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах, діяльність, що спрямована на оптимізацію фінансового механізму підприємства, координування фінансових операцій, забезпечення їх впорядкування та точного «балансування». На основі проведеного дослідження можна стверджувати про актуальність подальшої розробки форм, методів та інструментів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Зокрема, одним із таких способів є застосування ситуативного управління із розробкою стандартів рішень по виходу із окремих ситуацій, встановлення критичних параметрів окремих показників фінансової діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Бражник Л.В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. Економіка та суспільство. 2018. №14. С.778-783.

2. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 42-45.

URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4535&i=7.

3. Кравцова А.М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання. Монографія. Вінниця, 2011. 219 с.

4. Гудзь О.Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. Т. 1 № 32. С.330-340.

URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2892.

5. Терещенко О.О., Павловський С.В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108-123.

6. Кравченко О. О., Сипко М. Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах зростання невизначеності. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/10.pdf

ЗМІСТ

1.	Ірина ЯСІНЕЦЬКА	ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	3
2.	Марія ДИХА, Валерій ДИХА	ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ	7
3.	Альона КЛЮЧНИК, Георгій РЕШЕТІЛОВ	ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	11
4.	Ігор ЛЯДСЬКИЙ, Микола ЗОСЬ-КІОР	КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ — НОВИЙ ЕТАП ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ	14
5.	Paulina KOLISNICHENKO	CURRENT TRENDS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS	17
6.	Світлана СУДОМИР	ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	21
7.	Алла ЧИКУРКОВА	СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	25
8.	Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА	АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	30
9.	Оксана БЯЛКОВСЬКА, Денис ЧОРНОБАЙ	СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	34
10.	Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА	КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ УСУНЕННЯ	38
11.	Віталій ВОЛОЩУК	РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	42
12.	Лариса ЧОРНОБАЙ, Наталія ФЕДОРЧУК	РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ДОСВІД КРАЇН ЄС	46
13.	Юрій БІЛЯНСЬКИЙ, Дмитро БІЛЯНСЬКИЙ	РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ	50
14.	Олексій ПАЦАРНЮК, Юлія КУЛІЙ-ДЕМ'ЯНЮК	ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	54
15.	Павло АКСЕНКО	КОМПОНЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	57
16.	АГАЗАДЕ Азер Тофіг огли	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	60
17.	Наталія БЛЕНДА, Віталій РЯБОКУЧМА	ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСТВА В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	63
18.	Олександр БОГДАН	МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	66
19.	Катерина БОРИСОВА, Анна ХОМЕНКО,	АКТУАЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЧАТ-БОТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ	70

	Владислав КОЧИН, Тимофій БАКИЦЬКИЙ	АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	
20.	Марина БРИЖАК	УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	74
21.	Андрій БРОНІЦЬКИЙ	ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	78
22.	Олена БУХАЛО	СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА	83
23.	Дмитро ВАСИЛЬЄВ	МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	87
24.	Діана ВІТВІЦЬКА	ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	90
25.	Володимир ВЛАСЮК	ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	94
26.	Катерина ВОЗОВИК	ОСНОВНІ ЕТАПИ ПОБУДОВИ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ	97
27.	Катерина ВОЗОВИК	ВПЛИВ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ НА КАР'ЄРНЕ ПРОСУВАННЯ	101
28.	Дмитро ВОЛОБУЄВ	СУТНІСТЬ І ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙ У ТВАРИННИЦТВІ ТА МОЛОЧНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ	105
29.	Назарій ВОЛОШИНСЬКИЙ	ОСНОВНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА НОВІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	108
30.	Марина ВУЙЛОВА	ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І МАШИННЕ НАВЧАННЯ: ВПЛИВ НА СУЧАСНИЙ БІЗНЕС І СУСПІЛЬСТВО	112
31.	Наталія ГАЛУНЕЦЬ	УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ГРОМАД У ВІЙСЬКОВИЙ ПЕРІОД	116
32.	Юлія ГАЙБУРА	УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	120
33.	Богдана ГЛАДІЙ	БІДНІСТЬ ЯК СИСТЕМНИЙ ЧИННИК ГАЛЬМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ	123
34.	Володимир ГНИДЮК	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ	127
35.	Олександр ГОМОН	РОЛЬ І МІСЦЕ ІНСТИТУЦІЙ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	131
36.	Марина ГОРОДЕНСЬКА	ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ РИНКУ ПРАЦІ	135
37.	Володимир ГРИБ	ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	139
38.	Олексій ДАНИЛЕВСЬКИЙ	СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	143
39.	Марія ДАЧКОВСЬКА	РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ФОРМУВАННІ	146

		СИЛЬНОГО БРЕНДУ	
40.	Сергій ДІДУХ	МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	150
41.	Роман ДОРОШ, Ірина ГАВРИШ	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНДИКАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	154
42.	Андрій ДЮКАРЕВ	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	157
43.	Олена ЖАРУН	УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	160
44.	Петро ЗАЛУЦЬКИЙ	ВПЛИВ М'ЯСНОГО СКОТАРСТВА НА РИНОК М'ЯСА В УКРАІНІ	164
45.	Віталій ЗАРЕМБА	ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	168
46.	Світлана ЗОЛОТАРЬОВА, Віталій СОРОКОТЯГА	ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНОГО ТА КОНТЕКСТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ	172
47.	Ірина ЗРИБНЄВА, Крістіна КНІЖНИЦЬКА	ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄС	175
48.	Ярослав КАТУШИНСЬКИЙ	ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	178
49.	Володимир КАЧУРІВСЬКИЙ	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОНІТОРИНГУ НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	182
50.	Михайло КВИЧ	ІНФОРМАТИВНІСТЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО БАЛАНСУ	185
51.	Тетяна КІРБАЙ	ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОПИТУ НА ПРОДОВОЛЬЧІ ТОВАРИ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	189
52.	Катерина КЛИМЕНКО	СУТНІСТЬ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УКРАЇНИ	192
53.	Катерина КЛИМЕНКО	СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА	195
54.	Юрій КОБИЛЯНСЬКИЙ	ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ І ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ	198
55.	Людмила КОНДРАТЮК	ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	202
56.	Віталій КОНДРАТЮК	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	206
57.	Михайло КОНИЩЕНКО	УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	210
58.	Вероніка КОЖИН	ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	214
59.	Наталія КОРЖЕНІВСЬКА, Володимир КУШНІР, Євгеній ПОНОМАРЕНКО	РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ З ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖ	218

60.	Наталія КОРЖЕНІВСЬКА, Ілля ОСАДЧУК	РОЗВИТОК СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМ	222
61.	Наталія КОРЖЕНІВСЬКА, Альона ЧЕСАНОВСЬКА	ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	226
62.	Ірина КОРМИШКІНА	РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	230
63.	Христина КРЕЧКІВСЬКА	МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	233
64.	Дмитро КРИВУЦА-СЛІПКО	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ	237
65.	Володимир КРОХМАЛЬНИЙ	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	241
66.	Віктор КУДІНОВ, Михайло МІГУЛІН	ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТУДЕНТІВ І ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ	245
67.	Юрій КУРИЛО	КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	248
68.	Даніл КУЧЕР, Ірина МУШЕНИК	КОГНІТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	252
69.	Анатолій КУЧЕР, Леся КУЧЕР	ОЦІНКА МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯМ	256
70.	Володимир ЛАВРО	МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	260
71.	Оксана ЛАВРУК	ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	263
72.	Оксана ЛАРУКОВА	ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	267
73.	Анастасія ЛЕНЧУК	АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ	271
74.	Валерій ЛИП'ЯК	ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ	276
75.	Юлія ЛИСТОПАД	ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	280
76.	Олена ЛІВАНДОВСЬКА	МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	284
77.	Станіслав ЛІШТАБА	РОЛЬ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	288
78.	Олександр ЛОЗОВИЙ	УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ	292

		ТЕХНОЛОГІЯМИ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА ІННОВАВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	
79.	Костянтин ЛУЦЬКИЙ	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	295
80.	Вадим МАЗУР	МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ	298
81.	Василь МАРЧАК	ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	302
82.	Євген МІНЧУНА	УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	306
83.	Олександр МОЧАЛОВ	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	310
84.	Костянтин МУЗИЧУК	СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	314
85.	Руслан МУСІЄНКО	ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ФОКУСУВАННЯ НА МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКАХ І ПОТРЕБАХ ПРАЦІВНИКІВ	318
86.	Ірина МУШЕНИК	ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВІД КОНЦЕПЦІЙ ДО ІНСТРУМЕНТІВ ТА МАЙБУТНЬОГО	322
87.	Катерина МУШЕНИК	ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КАБЕЛЬНО-ПРОВІДНИКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ	326
88.	Ігор НАДЮК	МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОБІЗНЕСІ: ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РИНКУ ТВАРИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	330
89.	Олена НІСХОДОВСЬКА	ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	334
90.	Вікторія НОВІКОВА, Валерія ВОРОНІНА	ОСВІТНІ ЦІННОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ СИСТЕМ	338
91.	Валерік ОГАНЕСЯН	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	341
92.	Світлана ОГАНЕСЯН	РЕГІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	344
93.	Вадим ОЛІЙНИК	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АДАПТАЦІЙНИХ ЗМІН	347
94.	Алла ОСТАПЕНКО, Олег КРИВКО	ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ	351
95.	Дмитро ПЕРЕШИВАНИЙ	ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	354
96.	Віталій ПЕТРУК	ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	358
97.	Олексій ПЛЕСЮК	ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	362

98.	Олександр ПОГИНАЙКО	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	366
99.	Марина ПОНОМАРЬОВА	СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	370
100.	Марина ПОНОМАРЬОВА	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	373
101.	Корнелій-Дмитро ПОПОВИЧ, Катерина ВОЛОЩУК	КОНЦЕПТ ІНТЕГРАЦІЇ ЯК ПАРАДИГМА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ	376
102.	Юрій ПРЕМУДРИЙ	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СВИНАРСТВА В УКРАЇНІ	379
103.	Андрій ПРЕНЬКО	ПЕРСОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	381
104.	Ігор РАВЛЮК	НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ СКЛАДОВИМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	384
105.	Микола РАСЄВІЧ	ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА	388
106.	Валерія РЮМШИНА	ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЇ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ	392
107.	Світлана САВІЦЬКА	ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗМІНИ ТА СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ДЛЯ ДЕРЖАВИ	396
108.	Аріна САВІЦЬКА	ІМІДЖ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ	400
109.	Аріна САВІЦЬКА	РОЛЬ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ У ЛЮДСЬКОМУ РОЗВИТКУ	404
110.	Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО	ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ДЕРЖАВИ	408
111.	Дарія СЕНДЗЮК	КРЕДИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ У СИСТЕМІ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТА ПІДРЯДНИКАМ	412
112.	Валерій СИТНИК	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ НАСІННЯ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР	416
113.	Ангеліна СІРКІЗЮК	ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ	420
114.	Руслан СНІГУР	УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКІВ НА ТРАНСПОРТІ	424
115.	Тетяна СОКОЛ	ТРЕНДИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ	428
116.	Віталій СОКОЛІК	МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	432

117.	Алла СОКОЛОВА, Майя ПОЛІЩУК, Наталія ГОНТА	СОЦІАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ	435
118.	Юрій СТЕПАНЮК	РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ	440
119.	Анатолій ТИМОХА	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА: СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД	444
120.	Андрій ТИМЧЕНКО	ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	448
121.	Світлана ТИМЧУК	ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	451
122.	Катерина ФЕНЬ	ЦІНА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЇ: МИСТЕЦТВО БАЛАНСУВАТИ МІЖ ПРИБУТКОМ І ДОСТУПНІСТЮ	455
123.	Ірина ФІЛЮТІЧ	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	459
124.	Богдан ХАРЧЕНКО	СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: ЗМІСТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ	463
125.	Олександр ХАРЧЕНКО	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В ЗВИЧАЙНИЙ ПЕРІОД ТА В УМОВАХ ВІЙНИ	467
126.	Олександр ХАРЧЕНКО	ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	471
127.	Микола ХАХАЛІН, Інна ЧЕРНЕГА	ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	474
128.	Антон ХОДЗІНСЬКИЙ	ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ	478
129.	Галина ХРИСТЕНКО	ЛОГІСТИКА В АГРОБІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ	482
130.	Андрій ХРІДОЧКІН	СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	484
131.	Анастасія ХУДІКОВСЬКА	МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	488
132.	Анастасія ХУДІКОВСЬКА	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАНЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	492
133.	Ольга ЦАРУК	ОБЛІК РОЗРАХУНКІВ З ПЕРСОНАЛОМ ЩОДО ОПЛАТИ ПРАЦІ	496
134.	Інна ЦВІГУН, Володимир МАТІЯШ	ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	500
135.	Ольга ЦІЛІЙОВСЬКА	СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БРЕНДИНГУ	504
136.	Oleh CHAIKOVSKYI	TOURISM AS A TOOL FOR REHABILITATION AND HEALTH IMPROVEMENT: THE CASE OF THE KAMIANETS-PODILSKYI DISTRICT	507

137.	Сергій ЧЕБОТАР	УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	510
138.	Інна ЧЕРНЕГА, Владислав БОЧАРОВ	ІМЕРСИВНІ МЕТОДИ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ ЗВО	514
139.	Микола ЧОРНЕНЬКИЙ	МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА НОВІ ЗАВДАННЯ	517
140.	Катерина ЧУЄНКО	АСОРТИМЕНТНА МАТРИЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ КАТЕГОРІЯМИ	521
141.	Катерина ШАПКА	ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	525
142.	Анна ШАПОВАЛОВА	ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВНЕ ВИРОБНИЦТВО В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	529
143.	Наталія ШЕВЧУК	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	532
144.	Дарина ЯДЛОВСЬКА	СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ОПТОВИХ ПРОДАЖ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ	536
145.	Ярослав ЯКОВИШИН	РОЗВИТОК МАЛОГО СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ	540
146.	Маріна ЯНЧУК	УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПРОЯВУ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІ	544

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

ЗБІРНИК ТЕЗ

X Міжнародної науково-практичної конференції

науковців та здобувачів вищої освіти

15 травня 2025 року

(електронне видання)

За наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської

Матеріали друкуються в авторській редакції
Відповідальна за випуск Чикуркова А.Д.
Підписано до поширення через мережу Інтернет 29.05.2025 р. Авт. арк. 556
Ум. друк. арк. 23,17.

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Кам'янець-Подільський – 2025