



МАУП

Міжрегіональна
Академія управління
персоналом

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ЕКОНОМІКА ХХІ СТОЛІТТЯ:
проблеми та перспективи

Випуск 11



Хмельницький, 2026

Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи :
зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. –
Хмельницький : Вид-во МАУП, 2026. Вип. 11. 208 с.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ІНСТИТУТ
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ



Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи.

Випуск 11.



Хмельницький – 2026

УДК 332.14
ББК 65.9 (4 Укр)
З 167

З 167 Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький : Вид-во МАУП, 2026. Вип. 11. 208 с.

У збірнику наукових праць «Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи» висвітлено актуальні проблеми теоретичних та практичних засад забезпечення прийняття управлінських рішень. Розглянуто основні проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Рекомендовано науковцям, викладачам, учителям, студентам та всім, хто цікавиться економічною наукою.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Білий Л.Г., кандидат педагогічних наук, доцент, Голова Вченої ради Хмельницького інституту МАУП (головний редактор); **Парандій В.О.**, кандидат історичних наук, доцент, директор Хмельницького інституту МАУП; **Авсієвич А.В.**, доктор філософії в галузі права (PhD); **Дмитренко А.Г.**, доктор економічних наук, професор; **Ковальчук В.Г.**, кандидат економічних наук, доцент; **Олійник В.В.**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Осмолян В.А.**, кандидат юридичних наук; **Рижа Т.М.**, кандидат економічних наук; **Гуменюк А.Ф.**, кандидат економічних наук, доцент (відповідальна за випуск).

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Хома Д.М., кандидат економічних наук, доцент.

Цебень Р.Л., кандидат економічних наук, доцент.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Хмельницького інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 24 березня 2026 р.)

© Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом, 2026
© автори статей

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	8
Баран Е.Г. ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
Білий Л.Г., Карпінський М. А. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....	14
Білий Л.Г., Юзвишен А.П. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІ.....	20
Бернат О.В. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	25
Василевський В.В. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ І ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ.....	30
Василинюк О.П. СТВОРЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (СУЯ) ТА ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ (ІСМ) В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	36
Гуменюк А.Ф., Захарчук С.О. ПЕРСОНАЛ ЯК ГОЛОВНИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА.....	40

Гуменюк А.Ф., Матвійчук В.М. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	44
Гуменюк А.Ф., Нагорний В.М. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	50
Ковальчук А.О. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	55
Козюк Р. В., Рудюк Г.К. АМОРТИЗАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ.....	69
Ковальчук В.Г., Степанюк В.В. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ.....	76
Ковальчук В.Г., Хома А.І. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	81
Комонько І.О., Чапалюк Н.В. ОПТИМІЗАЦІЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	87
Кралецька Л.М. ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	93

Мельничук І.І.

ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ В ГРОМАДАХ:
АКЦЕНТИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 98

Нянько Л.Ю.

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ПРАЦІВНИКІВ У КРИЗОВИХ
УМОВАХ ЕКОНОМІКИ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ 102

Оліх Г.І., Дідик М.О.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА..... 107

Оліх Г.І., Заболотний О.А.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНИХ
МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 112

Осмолян В.А., Романець Р.А.

ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ОСНОВА
ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ..... 118

Петрицька О. С.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 124

Пономарьова Н.А., Мельник Л.О.

ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ,
ВИКЛИКИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 128

Саранчук Л.М.

ПРОБЛЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ШЛЯХІВ ТА
МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У ТОВАРИСТВАХ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ..... 133

Скарлош А.В. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	143
Хома Д.М. МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АБ «УКГАЗБАНК».....	148
Цебень Р.Л., Мельник Л.О. ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ СКЛАДАННЯ ТА ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ МІКРОПІДПРИЄМСТВ.....	159
Циганенко Г.В. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЧНІВ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..	167
Шаповал М.О. РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..	175
Шемерда О.В., Джурік А.Ю СУТНІСТЬ І РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	182
Шемерда О.В. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ..	187
Шемерда В.Є. СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	193
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	198

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується швидкими змінами та високою динамікою. Це вимагає від управлінців не тільки глибоких знань та професійних навичок, але й здатності швидко реагувати на виклики сьогодення. У цьому контексті важливим є науковий аналіз та дослідження, що дозволяють розробляти ефективні стратегії та підходи до управління економічними процесами.

У представленому збірнику розглянуто широкий спектр тем, пов'язаних з управлінням економікою. Включено статті, що аналізують сучасні тенденції в управлінні персоналом, досліджують методи підвищення ефективності виробництва та розглядають питання законодавчого регулювання економічної діяльності. Автори збірника - провідні вчені та практики у сфері економіки, які діляться своїм досвідом та науковими здобутками. Їхні дослідження спрямовані на вирішення актуальних проблем, що стоять перед економікою України та світу.

Цей збірник буде корисним для науковців, студентів, а також для практиків, які працюють у сфері економіки та управління. Сподіваємося, що представлений матеріал стане важливим внеском у розвиток економічної науки та практики, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та стимулюватиме подальші дослідження у цій галузі.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Баран Е.Г.
магістрант
(м. Київ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ

Безробіття є важливим соціально-економічним явищем, що впливає на розвиток ринку праці та процеси формування кадрової політики підприємств. Його рівень і структура відображають стан економіки, зміни у сфері зайнятості, професійної мобільності та якості трудового потенціалу. В умовах економічної нестабільності безробіття виступає вагомим чинником, який спонукає організації адаптувати кадрову політику до змін попиту і пропозиції на робочу силу. Зростання рівня безробіття посилює конкуренцію на ринку праці та розширює можливості відбору персоналу, водночас структурне безробіття свідчить про невідповідність між наявними компетенціями працівників і потребами роботодавців, що зумовлює необхідність розвитку людського капіталу та стратегічного планування кадрового забезпечення [1, с. 239].

Актуальність дослідження зумовлена трансформаціями сучасного ринку праці, процесами цифровізації, міграції робочої сили та посиленням соціально-економічної нестабільності, що впливають на підходи до управління персоналом. Вивчення взаємозв'язку між безробіттям і кадровою політикою сприяє підвищенню ефективності кадрових рішень, раціональному використанню трудового потенціалу та забезпеченню конкурентоспроможності організацій. Значний внесок у дослідження зазначеної проблематики зробили такі науковці, як О. І. Андрусь, М. Ю. Вовк, В. Білявський, К. Шуліковська, М. Вдовин, Л. Зомчак, М. Коханевич, М. Д. Ведерніков, Л. В.

Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, М. І. Зелена, А. Ю. Данілкова, Л. М. Волинець, Н. В. Зачосова, І. І. Халацька, Н. Д. Бичкова, М. С. Яковенко, А. М. Волківська, Г. В. Осовська, О. В. Аксьонова, Т. О. Вишнівська, І. В. Серт, В. М. Гельман, С. С. Фоменко, Н. Г. Гончаренко, Н. І. Горбаль, К. Ю. Мельничук, В. О. Гришкін, А. О. Сімахова, Ю. С. Перекопська, В. М. Кімлик та інші.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища актуалізується потреба у трансформації кадрової політики підприємства як інструменту підвищення результативності управління, при цьому особливого значення набуває врахування впливу безробіття на формування стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом [2, с. 93].

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, структурними змінами та нестабільністю зайнятості, що підвищує значущість безробіття як одного з ключових соціально-економічних чинників розвитку економіки. Коливання його рівня впливають на доступність трудових ресурсів, конкурентні умови на ринку праці та формування кадрового потенціалу підприємств. У таких умовах кадрова політика виступає важливим інструментом адаптації організацій до змін зовнішнього середовища та забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Взаємозв'язок між рівнем безробіття та кадровою політикою проявляється через вплив кон'юнктури ринку праці на процеси планування чисельності персоналу, підбору й відбору кадрів, формування системи мотивації, розвитку та утримання працівників. Зростання рівня безробіття збільшує пропозицію робочої сили та створює умови для посилення вимог до кандидатів і оптимізації витрат на оплату праці [3, с. 713].

Водночас низький рівень безробіття зумовлює дефіцит кваліфікованих фахівців, що актуалізує необхідність розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та впровадження

ефективних механізмів утримання працівників. Урахування тенденцій розвитку ринку праці при формуванні кадрової політики дає змогу підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, узгоджувати кадрові стратегії із загальною стратегією розвитку та підвищувати ефективність використання трудових ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток системи навчання і професійного зростання персоналу, а також упровадження гнучких форм зайнятості, що сприяє адаптації підприємств до змін економічного середовища та формуванню стабільної основи для їх сталого розвитку.

Сучасний ринок праці зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, демографічних змін та коливань соціально-економічної кон'юнктури. Ці процеси безпосередньо впливають на підходи до управління персоналом і формування кадрової політики підприємств, зокрема механізми залучення, розвитку та утримання трудових ресурсів. Однією з провідних тенденцій є зміна структури зайнятості та попиту на робочу силу: зростає потреба у висококваліфікованих фахівцях, здатних працювати в умовах технологічних змін, тоді як попит на некваліфіковану працю поступово зменшується. Це зумовлює необхідність удосконалення системи професійного навчання, розвитку компетенцій персоналу та формування кадрового резерву [4, с. 150].

Вагомою тенденцією розвитку ринку праці є цифровізація та автоматизація трудових процесів, що змінює зміст праці та підвищує вимоги до цифрових компетенцій працівників. У зв'язку з цим управління персоналом орієнтується на впровадження програм безперервного навчання, перекваліфікації та розвитку гнучких навичок (soft skills). Поширення гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної, проєктної та часткової роботи, впливає на організацію праці,

системи мотивації та оцінювання результатів діяльності [5, с. 41]. Водночас демографічні зміни та трудова міграція призводять до скорочення працездатного населення і посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, що актуалізує питання утримання ключових працівників, формування позитивного іміджу роботодавця та розвитку внутрішнього потенціалу персоналу. Отже, сучасні трансформації ринку праці зумовлюють необхідність адаптації кадрової політики підприємств та удосконалення інструментів управління персоналом.

Отже, сучасні трансформації ринку праці, зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки, демографічними змінами та розвитком нових форм зайнятості, суттєво впливають на підходи до управління персоналом і формування кадрової політики підприємств. Зміна структури попиту на робочу силу, підвищення ролі цифрових компетенцій та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри актуалізують необхідність удосконалення системи професійного розвитку працівників, впровадження програм безперервного навчання та використання гнучких форм організації праці.

У цих умовах ефективна кадрова політика виступає важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, сприяє раціональному використанню трудового потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності організацій та забезпеченню їхнього сталого розвитку в умовах динамічного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1.

С. 239-251.

2. Чернишова Л. І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. №2 (4). С.92-99. DOI: 10.5281/zenodo.1434149.

3. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. Випуск 9 / 2017. С. 712-715.

4. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

5. Гришкін В. О., Сімахова А. О., Перекопська Ю. С. Аналіз впливу глобалізації на зайнятість населення в Україні. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 40-45.

Білий Л.Г.,
Кандидат педагогічних наук, доцент
(м. Хмельницький)
Карпінський М.А.
магістрант
(м. Київ)

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується суттєвими інституційними змінами, пов'язаними з реформуванням медичної галузі та впровадженням процесів децентралізації управління. У цих умовах особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності організації первинної медичної допомоги на рівні територіальних громад, які виступають важливими суб'єктами формування локальної політики у сфері охорони здоров'я.

Одним із центральних елементів сучасної системи охорони здоров'я виступає первинна медична допомога, яка забезпечує перший контакт населення з медичною системою та виконує функцію координації медичного маршруту пацієнтів. Саме на цьому рівні відбувається раннє виявлення захворювань, профілактика хронічних хвороб та формування довготривалого медичного супроводу населення.

У контексті адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації управління значно зросла роль територіальних громад у забезпеченні доступності медичних послуг. Органи місцевого самоврядування отримали нові повноваження щодо управління медичними закладами, розвитку інфраструктури охорони здоров'я та формування локальної

політики у сфері медичного обслуговування населення [2].

У зв'язку з цим актуальним є дослідження організаційних механізмів функціонування системи первинної медичної допомоги в територіальних громадах України. Метою є аналіз організаційних особливостей надання первинної медичної допомоги в умовах децентралізації управління та визначення основних напрямів підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я на місцевому рівні. Первинна медична допомога є базовим рівнем системи медичного обслуговування населення та виконує функцію координації діяльності різних структур охорони здоров'я. Основною метою первинної медичної допомоги є забезпечення доступності медичних послуг, профілактика захворювань та формування довготривалого медичного супроводу пацієнтів.

Відповідно до законодавства України медичні послуги є складовою медичного обслуговування та включають комплекс заходів, спрямованих на профілактику, діагностику та лікування захворювань [1].

Організація первинної медичної допомоги здійснюється відповідно до нормативно-правових актів, які визначають порядок надання медичних послуг, функції медичних працівників та вимоги до діяльності медичних закладів [4].

У сучасних умовах первинна медична допомога виконує не лише лікувальні функції, а й виступає важливим інструментом управління медичними потоками пацієнтів. Саме на рівні первинної допомоги здійснюється координація взаємодії між різними рівнями медичної системи, що сприяє підвищенню ефективності медичного обслуговування населення.

В умовах децентралізації управління значно зросла роль територіальних громад у забезпеченні функціонування системи охорони здоров'я. Органи місцевого самоврядування

виступають засновниками комунальних закладів охорони здоров'я та відповідають за формування мережі медичних установ відповідно до потреб населення.

Основними напрямками діяльності органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я є:

- ✓ управління комунальним майном медичних закладів;
- ✓ розвиток матеріально-технічної бази системи охорони здоров'я;
- ✓ забезпечення доступності медичних послуг;
- ✓ координація діяльності соціальних та медичних інституцій [3].

Територіальні громади також відіграють важливу роль у плануванні розвитку медичної інфраструктури, зокрема у визначенні оптимального розміщення медичних закладів та забезпеченні транспортної доступності медичних послуг.

Важливим чинником ефективного функціонування системи первинної медичної допомоги є належне фінансове забезпечення діяльності медичних закладів. У межах реформування системи охорони здоров'я в Україні було запроваджено нову модель фінансування медичних послуг, що базується на принципі «гроші йдуть за пацієнтом». Зазначений підхід передбачає перехід від утримання медичних закладів до оплати фактично наданих медичних послуг, що сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та стимулює заклади охорони здоров'я до підвищення якості медичного обслуговування населення.

Основним інструментом реалізації цієї моделі є Програма медичних гарантій, яка передбачає оплату медичних послуг через систему контрактування закладів охорони здоров'я з Національною службою здоров'я України [5].

Запровадження контрактної моделі фінансування сприяло підвищенню автономії медичних закладів та стимулювало

впровадження нових управлінських підходів у діяльність медичних установ.

Однією з важливих тенденцій розвитку сучасної системи охорони здоров'я є цифровізація управлінських процесів. Впровадження електронних медичних систем, електронного документообігу та цифрових інструментів управління сприяє підвищенню ефективності діяльності медичних закладів.

Цифрові технології дозволяють забезпечити більш ефективне управління медичними ресурсами, покращити якість медичного обслуговування та підвищити прозорість управлінських процесів [6]. Використання електронних систем також сприяє формуванню єдиної інформаційної бази даних про пацієнтів, що дозволяє оптимізувати процес надання медичних послуг.

Сучасна система охорони здоров'я орієнтована на впровадження інтегрованої моделі медичного обслуговування, яка передбачає координацію медичних і соціальних послуг. Інтегрований підхід сприяє підвищенню ефективності медичного обслуговування населення, оскільки дозволяє забезпечити комплексний підхід до лікування пацієнтів та оптимізувати використання ресурсів системи охорони здоров'я [7].

Первинна медична допомога виступає ключовим елементом системи охорони здоров'я, що забезпечує доступність медичних послуг та координацію медичного супроводу населення.

Ефективність її функціонування значною мірою залежить від організаційної спроможності територіальних громад, фінансового забезпечення медичних закладів та впровадження сучасних управлінських інструментів.

Таким чином, первинна медична допомога виступає базовим рівнем системи медичного обслуговування населення

та відіграє ключову роль у забезпеченні доступності медичних послуг у територіальних громадах. Ефективність її функціонування значною мірою залежить від організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, належного фінансового забезпечення медичних закладів та впровадження сучасних управлінських інструментів. Подальший розвиток системи первинної медичної допомоги має бути спрямований на вдосконалення механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я, розвиток цифрових технологій управління медичними процесами та посилення інтеграції медичних і соціальних послуг на рівні територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 05.01.2026).
2. Асоціація міст України. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: аналітичний огляд. Київ, 2023. URL: <https://auc.org.ua> (дата звернення: 20.09.2025).
3. Біланчук Р. В., Чальцева О. М. Розвиток системи охорони здоров'я територіальної громади як складова соціальної політики в Україні. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2025. Вип. 17, т. 2. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/18886> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Міністерство охорони здоров'я України. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги: наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18> (дата звернення: 05.01.2026).

5. Національна служба здоров'я України. Звіт про виконання Програми медичних гарантій за 2024 рік. Київ : НСЗУ, 2024. URL: <https://nszu.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2026).

6. Гуржій Т. О. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113>.

7. Ромашка С. В. Роль закладів первинної медичної допомоги у розвитку інтегрованої допомоги в Україні. Вісник післядипломної освіти. 2024. № 28. С. 232–245.

Білий Л.Г.,
кандидат педагогічних наук, доцент
(м. Хмельницький)
Юзвишен А.П.
магістрант
(м. Хмельницький)

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку економіки та перебудови управлінських підходів набувають все більшого значення нематеріальні чинники ефективного функціонування організацій. Одним із таких чинників виступає організаційна культура, яка визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки працівників, що формуються в межах колективу та впливають на результативність діяльності організації.

Сучасні соціально-економічні зміни в Україні мають не лише структурний, а й соціокультурний характер. У пошуках шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств часто аналізуються переважно економічні показники або управлінські методи, тоді як роль людського фактору іноді недооцінюється. Проте саме людина є ключовим суб'єктом господарської діяльності, а на її трудову поведінку значний вплив мають цінності, переконання, традиції та норми поведінки, тобто фактори культури [2].

У цих умовах організаційна культура стає важливим елементом системи управління, який сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації персоналу та забезпеченню ефективної взаємодії працівників у межах організації.

Поняття організаційної культури має глибоке

філософське та соціологічне підґрунтя. Ще у працях німецького соціолога М. Вебера розглядалося питання впливу культурних і релігійних цінностей на економічну поведінку та функціонування організацій. У подальшому ці ідеї отримали розвиток у концепції «людських відносин», представлений роботами Елтона Мейо, де значна увага приділялася соціально-психологічним аспектам управління [2, с. 41].

Активний розвиток досліджень організаційної культури припадає на 1970–1980-ті роки, коли вона починає розглядатися як самостійна наукова категорія. У цей період значна увага приділяється дослідженню ролі цінностей, норм та традицій у діяльності організацій [6].

Одним із найвідоміших дослідників організаційної культури є Едгар Шейн, який запропонував багаторівневу модель культури організації, що включає артефакти, проголошені цінності та базові переконання. Згідно з його підходом, організаційна культура є системою колективних уявлень, які формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції її членів [4].

Організаційна культура є важливим елементом внутрішнього середовища будь-якої організації. Вона охоплює систему цінностей, норм, традицій і правил поведінки, які формуються в процесі взаємодії працівників та визначають характер їхніх взаємовідносин, ставлення до роботи та до самої організації.

У науковій літературі поняття організаційної культури трактується по-різному. Зокрема, деякі дослідники розглядають її як сукупність духовних, моральних і матеріальних цінностей, що формуються в межах підприємства та визначають особливості його функціонування [2]. Інші автори підкреслюють її багаторівневий характер, де формальні й неформальні елементи взаємодіють між собою, формуючи єдину систему

взаємовідносин у колективі [1].

Значення організаційної культури полягає у створенні умов для стабільності та згуртованості колективу. Вона сприяє формуванню довіри між працівниками, підвищує рівень їхньої залученості до процесу діяльності організації та забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень. Крім того, організаційна культура впливає на формування позитивного іміджу організації та підвищує її конкурентоспроможність [3].

В умовах розвитку ринкової економіки та переходу до інформаційного суспільства особливого значення набувають знання, професійні компетенції та мотивація персоналу. У цьому контексті організаційна культура виступає важливим інструментом регулювання трудової поведінки працівників та стимулювання їхньої активності [6].

Крім того, організаційна культура не є статичним явищем. Вона формується в процесі тривалої взаємодії працівників, розвитку організації та адаптації до змін зовнішнього середовища. На її формування впливають соціально-економічні умови, національні особливості ділової культури, а також рівень розвитку управлінських практик у суспільстві [2].

Сучасні дослідження дозволяють стверджувати, що організаційна культура тісно пов'язана з системою мотивації персоналу та кадровою політикою підприємства. Саме вона формує той внутрішній контекст, у якому працівники сприймають управлінські рішення, стимули та організаційні зміни. Без культурної підтримки навіть добре розроблені системи стимулювання можуть втратити свою ефективність, оскільки справжня мотивація виникає лише тоді, коли вона узгоджується з цінностями та нормами поведінки, що панують у колективі [5].

Особливої актуальності питання організаційної культури

набуває в умовах сучасних кризових викликів. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високого психологічного навантаження на працівників організаційна культура виконує важливу об'єднавчу функцію. Вона сприяє формуванню атмосфери довіри, взаємної підтримки та відповідальності, що дозволяє організаціям зберігати стійкість навіть у складних умовах.

Отож, організаційна культура відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств, оскільки сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню внутрішньої згуртованості колективу. У сучасних умовах нестабільності та постійних змін організаційна культура стає важливим фактором адаптації організацій до нових викликів і забезпечення їхнього сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баннікова К. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній: дис. . канд. соціологічних наук : 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології ; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія». Харків, 2017. 267 с. URL: <http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
2. Васіна А. Ю. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2024. № 1(29). С. 55–63. URL: <https://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/545> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 236 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf> (дата

звернення: 07.01.2026).

4. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.

5. Янієва Д., Немашкало К. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 176–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20>.

6. Шевчук О. Поняття та генеза організаційної культури // Вісник Львівського університету. 2024. Вип. 18. С. 205–217. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/download/13123/13465> (дата звернення: 08.10.2025).

Бернат О. В.

Викладач кафедри економіки та управління

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі, що постійно змінюється, та в умовах високої глобальної та внутрішньої нестабільності, антикризове управління стає необхідним інструментом для підприємств, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації, прогнозувати їх і вжити заходів для їх мінімізації. Під антикризовим управлінням розуміють комплекс стратегічних і тактичних заходів, які спрямовані на запобігання кризовим явищам, їх подолання та зменшення негативних наслідків для підприємства чи організації.

Погляди науковців щодо визначення об'єктів антикризового управління різняться. Л. Лігоненко до них відносить: саму систему антикризового управління як складову загальної системи управління; фінансовий стан підприємства та грошові розрахунки; стан бухгалтерської звітності; структуру майна та джерела його формування; рівень ліквідності [1]. Натомість Р. Біловол вважає об'єктом антикризового управління ті чинники, що спричиняють виникнення та загострення кризи розвитку підприємства [2].

Основними завданнями антикризового управління є забезпечення стабільності підприємства в умовах змін і ризиків, підвищення ефективності управління, зниження фінансових втрат та адаптація до нових умов ринку. Важливим аспектом є розробка антикризових стратегій, прогнозування можливих загроз і ризиків, а також використання механізмів для стабілізації економічного стану підприємства. Окрім того, для успішного антикризового управління необхідно впроваджувати

ефективні методи для оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

У 2025 році економічна сутність антикризового управління набуває нових ознак, зумовлених впливом глобальних викликів: геополітичної нестабільності, зростаючої ролі цифровізації, зміни в логістиці, енергетичної трансформації та наслідків попередніх економічних потрясінь.

Перехід до мілітарного способу життєдіяльності свідчить про трансформацію інституцій, систем і механізмів відповідно до умов воєнного часу. Зокрема, система цивільного захисту населення починає функціонувати у режимі підвищеної готовності чи надзвичайної ситуації, а органи місцевого самоврядування отримують розширені повноваження в умовах воєнного стану. Не є винятком і механізм антикризового управління підприємствами, який у період війни набуває специфічних рис.

Кризові явища, зумовлені війною, мають нетиповий, затяжний і хронічний характер. На відміну від звичайних криз, їхні наслідки не можуть бути повністю подолані. Війна як фактор кризи загрожує не лише фінансовими втратами, а й безпеці працівників і матеріальних активів. У зв'язку з цим доцільним є використання терміна **«криза воєнного часу»** для позначення подібних явищ.

В умовах війни антикризове управління набуває нових характеристик, оскільки кризові явища стають більш затяжними та хронічними. Війна має комплексний вплив на всі сфери діяльності підприємства: вона не лише загрожує фінансовими втратами, але й безпеці працівників, матеріальних активів і навіть самій можливості вести бізнес. У такій ситуації основною метою антикризового управління є мінімізація економічних і соціальних втрат при одночасному забезпеченні виживання підприємства.

Аналіз фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни здійснюється за допомогою інструментів антикризової діагностики. Оскільки війна є постійною кризою, основною метою діагностики є оцінка поточної ситуації, виявлення причин відхилень та запобігання новим кризовим ситуаціям. Залежно від масштабу підприємства діагностика включає різні аспекти [3].

Незважаючи на зменшення можливостей для традиційного управління, ключовим завданням залишається швидке прийняття рішень, орієнтуючись на мінімізацію витрат і ризиків. Це вимагає значного скорочення рівнів управління та децентралізації процесів для оперативного вирішення локальних проблем. Також в умовах війни важливими є тактичні методи, спрямовані на швидке реагування на зміни і дозволяють у короткий термін здійснити коригування діяльності підприємства.

Методи антикризового управління:

- **даунсайзинг** – це метод, що передбачає скорочення витрат і персоналу з метою оптимізації ресурсів. У період війни даунсайзинг допомагає підприємствам зберігати гнучкість, знижуючи собівартість і зберігаючи конкурентоспроможність;

- **аутсорсинг** – передача деяких функцій підприємства зовнішнім постачальникам. Це дає змогу скоротити витрати на утримання персоналу і зосередитися на основних бізнес-процесах;

- **регуляризація** – оптимізація бізнес-процесів, що включає впровадження новітніх управлінських методів, таких як Total Quality Management або Balanced Scorecard, для покращення ефективності виробництва;

- **бенчмаркінг** – порівняння діяльності підприємства з кращими практиками на ринку для підвищення ефективності;

- **модернізація** – оновлення технологій, вдосконалення

процесів виробництва та збуту, що підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах змін;

- **диверсифікація** – розширення асортименту продукції або освоєння нових ринків, що дозволяє збільшити прибутки навіть в умовах кризових явищ;

- **реорганізація через злиття** – об'єднання з іншими підприємствами для збільшення ефективності та конкурентоспроможності. В умовах війни злиття може стати важливим кроком для виживання підприємства.

Для оцінки стабільності підприємства в умовах війни використовують різноманітні інструменти антикризової діагностики. Це можуть бути як економічні показники (рентабельність, ліквідність, платоспроможність), так і інструменти для прогнозування ймовірності банкрутства (наприклад, logit-моделі). Основною метою цих інструментів є визначення поточного стану підприємства, виявлення можливих кризових ситуацій і вжиття заходів для їх попередження.

Крім того, важливими є механізми моніторингу та контролю, що дозволяють вчасно виявляти проблеми й вживати відповідні заходи. В умовах війни система моніторингу повинна бути гнучкою, щоб оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Оцінка ефективності антикризового управління в умовах війни здійснюється за кількома критеріями:

- зміна фінансово-господарських показників підприємства після реалізації антикризових заходів;
- швидкість прийняття рішень та вчасне реагування на зміни;
- ступінь стабілізації діяльності підприємства;
- швидкість адаптації підприємства до умов війни;
- вартість отриманих результатів від антикризових заходів.

В умовах кризи основним завданням підприємств є забезпечення безперервної діяльності та стійкого економічного розвитку. Це можна досягти через впровадження механізму антикризового управління, яке має свої особливості в умовах війни. Ключові елементи цього механізму, зокрема мета, завдання, принципи, діагностика, стратегії та методи, потребують адаптації до нових реалій.

Особливо важливими є тактичні методи, такі як даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація, які сприяють швидкому покращенню фінансових та економічних показників.

Теоретичні та практичні засади антикризового управління в умовах війни допоможуть підприємствам не тільки адаптуватися до нових умов, а й сформувати систему для виявлення та запобігання новим кризам. Швидка адаптація і реагування визначають не лише майбутнє конкретного підприємства, а й стабільність усієї економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством. К., 2005. 824 с.
2. Біловол, Р. І. Методичні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7–8. С. 45–51.
3. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

Василевський В.В.

магістрант

(м. Київ)

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ І ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ

Світовий досвід використання спільних зусиль держави і приватного сектору у рамках ідеології державно-приватного партнерства для створення та використання суспільно-важливих об'єктів є сьогодні ефективним, результативним та відрізняється різноманіттям форм і механізмів співпраці держави і бізнесу. Для України в сучасних умовах є важливим розвиток та забезпечення належного функціонування суспільно значущих об'єктів соціального та виробничого призначення на державному, регіональному і місцевому рівнях. Нині не вистачає бюджетного фінансування на утримання підприємств житлово-комунальної сфери. Застосування механізмів державно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері є одним із ключових шляхів вирішення проблем розвитку цієї сфери.

Формування соціально орієнтованих та економічно ефективних інституцій у сфері житлово-комунальних послуг дасть змогу забезпечити об'єктивні передумови для реального розвитку системи їх надання. Аналіз чинної системи регулювання у ЖКС засвідчив наявність низки проблем: зростання вартості послуг без підвищення їхньої якості; погіршення матеріально-технічної бази підприємств, що здійснюють обслуговування; прискорене зношування інженерних мереж і обладнання; необґрунтоване підвищення тарифів; відсутність залежності тарифів від якості житла чи його розташування; збитковість підприємств, які надають житлово-комунальні послуги.

Інфраструктура ринку житлово-комунальних послуг у розвиненій економіці повинна характеризуватися високою енергоефективністю, здатністю швидко адаптуватися до зовнішніх факторів, збалансованістю міжрегіональних пропорцій при збереженні суспільного характеру виробництва та споживання послуг. Для результативного функціонування житлово-комунального комплексу ключового значення набувають інституційні зміни, які сьогодні розглядаються як основа інноваційно-модернізаційного розвитку. Водночас чіткого системного бачення щодо складу ринкової інфраструктури, її специфіки та потенціалу розвитку досі не сформовано.

Реформування житлово-комунального комплексу передбачає реалізацію комплексних програм, що охоплюють вдосконалення управлінських структур, забезпечення фінансової стабільності, формування ринкових механізмів, державну підтримку процесів модернізації із залученням інвестицій, а також заходи соціального захисту населення при оплаті комунальних послуг.

Ключовим елементом оптимізації та структурування системи моніторингу в житлово-комунальній сфері є створення єдиного інформаційного центру на державному, регіональному та місцевому рівнях. Формування державної та регіональної житлово-комунальної політики доцільно здійснювати за територіальним принципом, враховуючи специфіку кожного регіону, району, міста чи селища. Необхідність територіального підходу до фінансового забезпечення утримання ЖКС пояснюється тим, що через спільність території виникають додаткові витрати та збитки, які неможливо чітко відокремити та локалізувати за окремими зонами обслуговування.

Реалізація заходів житлово-комунальної політики вимагає застосування відповідних інструментів. До основних із

них, спрямованих на зміцнення економічного потенціалу ЖКС, належать:

1. пряме бюджетне субсидування інвестиційних проєктів у житлово-комунальній сфері за умови провідного фінансування з боку приватних інвесторів;
2. передача об'єктів незавершеного будівництва та реконструкції на інвестиційних умовах;
3. надання цільових субсидій малозабезпеченим верствам населення для оплати житлово-комунальних послуг;
4. податкові пільги як основний механізм фінансової підтримки інновацій у сфері ЖКГ;
5. прискорена амортизація як засіб стимулювання розвитку інноваційного бізнесу в житлово-комунальному господарстві;
6. державні гарантії за інвестиційними кредитами, що надаються малим підприємствам у ЖКС;
7. податкові пільги на кошти, спрямовані до фондів кредитування малого інноваційного бізнесу в житлово-комунальній сфері;
8. пільгове страхування ризиків інноваційного підприємництва у ЖКС.

Фінансування розвитку підприємств житлово-комунальної сфери може здійснюватися за рахунок різних джерел — власних, залучених чи запозичених коштів.

Державне фінансування- Уряд може залучати позикові ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів і виступати гарантом погашення кредитів. Частина витрат також може покриватися за рахунок бюджетних коштів. Кредитори, надаючи фінансування, оцінюють спроможність держави забезпечити стабільні надходження через податкову систему та доходи муніципальних підприємств (зокрема надходження від нових тарифів у межах проєкту). Гарантії погашення кредитів

розглядаються як загальні зобов'язання держави й включаються до переліку її боргових зобов'язань.

Корпоративне / приватне фінансування - приватні компанії залучають кредитні ресурси для будівництва чи модернізації підприємств ЖКГ та гарантують їх повернення власними доходами й активами. Фінансування може відбуватися також за рахунок власного капіталу компаній. Під час кредитного аналізу кредитори враховують загальний фінансовий стан підприємства, наявні активи й рівень поточних зобов'язань. Отриманий кредит відображається в балансі компанії як її боргове зобов'язання.

Проектне фінансування - одним із найбільш ефективних механізмів розвитку підприємств ЖКС є проектне фінансування. Воно передбачає покриття до 90 % вартості проекту за рахунок кредитних коштів, а повернення кредитів здійснюється за рахунок майбутніх доходів від реалізації проекту (наприклад, модернізації основних засобів).

Цей механізм активно застосовується у великих проектах державно-приватного партнерства (Public-Private Partnership, PPP). Особливості:

- група інвесторів або консорціум приватних компаній створює спеціальну проектну компанію, яка відповідає за будівництво, експлуатацію та управління об'єктом;
- новостворена компанія отримує у розпорядження активи, передані їй засновниками;
- фінансування здійснюється за рахунок кредитів, при цьому кредитори аналізують майбутні грошові потоки та активи проекту, які забезпечуватимуть повернення позики;
- уряд не надає державних гарантій за такими кредитами, а відповідальність засновників обмежується лише активами, внесеними до статутного фонду проектної

компанії.

З метою залучення інвесторів і з урахуванням соціальної значущості житлово-комунальної сфери місцеві ради можуть брати пайову участь у фінансуванні капітальних вкладень за відповідними проєктами.

Використання у житлово-комунальній сфері концесійної схеми інвестування забезпечує такі результати [1]:

- навіть незначна пайова участь органів місцевого самоврядування є гарантією для приватного інвестора, що влада зацікавлена в успішній реалізації проєкту й не створюватиме штучних перешкод його діяльності;

- завдяки концесії з'являється можливість спрямовувати вивільнені бюджетні кошти на інші соціально важливі та невідкладні проєкти, які можуть фінансуватися лише силами місцевих рад;

- створюється конкурентне середовище у житлово-комунальній сфері;

У результаті реалізації концесійних проєктів формується додатковий потенціал зайнятості, адже будівництво нових виробничих і інфраструктурних об'єктів забезпечує регіон новими робочими місцями.

Одним із напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму державної житлово-комунальної політики є впровадження сучасних інформаційних технологій. Міжнародний досвід демонструє їхню ефективність: у Франції та Фінляндії збір і обробка даних, а також взаємодія комунальних підприємств зі споживачами та владними структурами відбуваються в автоматичному режимі. Уся комунікація між споживачем і постачальником послуг може здійснюватися через інтернет або інші електронні ресурси [2].

В Україні можливості застосування таких технологій на рівні окремого муніципалітету поки що обмежені, проте їх

поступове впровадження є цілком реальним.

Сучасний етап розвитку житлово-комунального господарства в Україні характеризується активним пошуком ефективних управлінських механізмів та впровадженням інноваційних технологій. У контексті реформування галузі ключовим завданням є підвищення прозорості діяльності комунальних підприємств, забезпечення належної якості послуг та підвищення рівня задоволеності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутинець Ф. Ф., Чижевська Л. В. Менеджмент у житлово-комунальному господарстві : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2018. 312 с.
2. Марчук О. О. Фінансово-економічні механізми розвитку ЖКГ України: сучасний стан та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2020. Вип. 2(58). С. 143–147.

Василинчук О.П
магістрант
(м.Київ)

СТВОРЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (СУЯ) ТА ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ (ІСМ) В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Створення та вдосконалення систем управління якістю (СУЯ) та інтегрованих систем менеджменту (ІСМ) в органах публічного управління.

Система управління якістю є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності органів публічного управління, підвищення якості адміністративних послуг та рівня довіри громадян до державних інституцій. У сучасних умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває впровадження міжнародних стандартів управління, спрямованих на забезпечення прозорості, результативності та орієнтації на потреби суспільства. Впровадження систем управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001 сприяє вдосконаленню управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищенню рівня відповідальності органів влади за результати своєї діяльності [1, с. 18].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування органів публічного управління в умовах євроінтеграційних процесів, цифровізації державних послуг та зростання суспільних вимог до якості управлінських рішень. Важливим напрямом модернізації державного сектору є створення інтегрованих систем

менеджменту, які поєднують управління якістю, екологічною безпекою, охороною праці, інформаційною безпекою та антикорупційними механізмами. Значний внесок у дослідження проблематики систем управління якістю та інтегрованих систем менеджменту зробили такі науковці, як Н. Р. Нижник, Т. О. Коломоєць, О. Ю. Оболенський, А. Ф. Мельник, В. М. Бебик, В. Б. Авер'янов, В. С. Загорський, С. М. Серьогін, Л. Л. Прокопенко, В. Д. Бакуменко, Г. В. Атаманчук, О. І. Амосов та інші.

У сучасних умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває процесний підхід до організації діяльності органів влади, який є основою функціонування систем управління якістю. Використання процесного підходу забезпечує чіткий розподіл відповідальності, визначення послідовності управлінських процесів, контроль результативності та постійне вдосконалення діяльності установ. Ефективне функціонування СУЯ дозволяє мінімізувати управлінські ризики, підвищити якість прийняття рішень та забезпечити стабільність надання адміністративних послуг [2, с. 47].

Водночас створення інтегрованих систем менеджменту в органах публічного управління сприяє комплексному підходу до управління діяльністю установ та забезпечує взаємодію різних напрямів менеджменту в межах єдиної системи. Інтеграція стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та інших міжнародних нормативів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити екологічну відповідальність, безпечні умови праці та інформаційну безпеку. Важливим елементом функціонування ІСМ є внутрішній аудит, аналіз результативності діяльності та впровадження коригувальних дій, спрямованих на постійне вдосконалення системи управління [3, с. 112].

Сучасні тенденції розвитку публічного управління характеризуються активною цифровізацією управлінських процесів, впровадженням електронного документообігу та використанням інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності державних установ. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та доступності адміністративних послуг для населення. Цифровізація також створює умови для автоматизації процесів моніторингу, оцінювання ефективності та управління ризиками в межах систем менеджменту [4, с. 85].

Важливою умовою ефективного функціонування СУЯ та ІСМ є розвиток професійних компетентностей персоналу органів публічного управління. Підвищення кваліфікації працівників, формування культури якості та впровадження принципів безперервного вдосконалення сприяють підвищенню результативності діяльності установ і забезпечують адаптацію до сучасних викликів державного управління. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження систем професійного навчання, оцінювання компетентностей та мотивації персоналу [5, с. 134].

Отже, створення та вдосконалення систем управління якістю й інтегрованих систем менеджменту є важливим напрямом модернізації органів публічного управління. Використання міжнародних стандартів менеджменту, процесного підходу та сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, якості адміністративних послуг і рівня довіри громадян до державних інституцій. У сучасних умовах інтегровані системи менеджменту забезпечують комплексне управління діяльністю установ, раціональне використання ресурсів та створюють основу для сталого розвитку системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нижник Н. Р. Системи управління якістю в державному управлінні : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.
2. Коломоець Т. О. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Київ : Істина, 2020. 320 с.
3. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2022. 582 с.
4. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
5. ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо проведення аудитів систем менеджменту. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.

Гуменюк А.Ф.,

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Захарчук С.О.

магістрант

(м. Хмельницький)

ПЕРСОНАЛ ЯК ГОЛОВНИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економічної системи та підвищення конкурентоспроможності найважливіше місце приділяється персоналу організації як об'єкту управління.

Персонал є важливим стратегічним ресурсом компанії, який приховує величезні резерви підвищення ефективності її діяльності, від яких практично повністю залежить майбутнє благополуччя, а іноді і виживання компанії [1].

Від кваліфікованості та професіоналізму персоналу, його ділових характеристик залежить подальший сталий розвиток будь-якої компанії та суспільства загалом. Для ефективного ведення бізнесу мають використовуватися інноваційні концепції та технології управління та набору персоналу, які ґрунтуються на новітніх підходах економічної науки та світового досвіду [3].

Персонал можна розглядати як носія культури та знань будь-якої організації, як групу особистостей, пов'язану певними відносинами. Найбільш важливим є розуміння персоналу як одного з ключових ресурсів, оскільки успіх підприємства залежить від його співробітників. Удосконалення персоналу сприяє вирішенню цілого ряду питань, пов'язаних зі зростанням продуктивності праці, скороченням плинності кадрів, а також їх адаптації до умов роботи, які швидко змінюються. Таким чином, питання підбору персоналу та методів управління ним завжди є актуальними [2].

Трактування поняття “персонал організації” було сформовано під активним впливом суспільного розвитку, а також завдяки тісному взаємозв’язку багатьох наукових дисциплін (управління персоналом, соціологія, психологія, економіка праці тощо) [1].

Персонал організації у науково-практичному розумінні – це фізичні особи, які перебувають з компанією, як юридичною особою, у відносинах, які регулюються трудовим законодавством. Персоналом є уся сукупність найманих працівників будь-якого підприємства (організації), що виконує певні завдання.

Під персоналом маються на увазі всі співробітники підприємства, а також усі люди, зайняті на підприємстві. До складу персоналу можуть входити також власники підприємства, якщо вони виконують якісь виробничі або управлінські функції. У загальному понятті, персонал – це всі співробітники, які числяться на підприємстві, яке беруть безпосередню участь у діяльності та досягненні його цілей.

У багатьох концепціях менеджменту персонал сприймається як один із ресурсів організації та об’єктів управління. Однак персонал – ресурс специфічний, він має набір особливих характеристик, які відрізняють його від інших ресурсів компанії [2].

Персонал – це найважливіший ресурс будь-якої організації, оскільки лише за допомогою конкретних людей компанія реалізує свою діяльність. Це означає, що будь-яка проблема в управлінні компанією (так чи інакше) пов’язана з проблемами в управлінні персоналом. Відповідальність за неї полягає не лише на службі управління персоналом, а й на всіх, хто залучений до роботи з персоналом (тобто всіх керівників) [3].

Життєвий цикл співробітника компанії, зазвичай, більш

довготривалий, ніж життєвий цикл товару чи конкретних грошових надходжень. Люди працюють у компанії роками, тоді як товар, що надійшов на склад, може піти з нього того ж дня. Тому, управління кожним конкретним співробітником потребує стратегічного (тобто довготривалого) підходу.

Кожна людина наділена інтелектом і емоційно реагує на усі зовнішні обставини. Отже, процес взаємодії між організацією та працівником є двостороннім і потребує регулярного зворотного зв'язку [2].

Людина є носієм знань і здатна до самостійного удосконалення та розвитку. Більше того, багато наукових підходів розглядають це як важливіше та довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої компанії. Даним процесом можна і потрібно керувати.

І нарешті, людина приходить у компанію добровільно, усвідомлено та з певними цілями. Тому задоволеність співробітника взаємодією з компанією є необхідною умовою його роботи, як і задоволеність компанії співробітником.

На практиці існує традиційний розподіл персоналу залежно від участі у управлінні підприємством і характеристик праці: робітників (виробничий персонал) і службовців (управлінський персонал).

Виробничий персонал займається фізичною працею та безпосередньо впливає на предмети праці при створенні матеріальних та культурних цінностей.

Управлінський персонал та службовці – це співробітники, які займаються розумовою та управлінською працею, а також її забезпеченням. Ця трудова діяльність пов'язана з отриманням та обробкою інформації, а також з прийняттям різних управлінських рішень та контролем за їх виконанням [1].

Персонал є одним з найскладніших об'єктів управління в організації, так, як він має можливість приймати рішення і

критично оцінювати вимоги до них. Персонал має суб'єктивні інтереси та надзвичайно чутливий до управлінських впливів [3].

Управління персоналом є одним із найважливіших областей життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність його діяльності. Сучасні концепції управління базуються на визнанні зростаючої значущості особистості працівника, на вивченні його мотивацій, умінні їх правильно спроектувати та адаптувати до стратегічних завдань компанії.

Важливим завданням управління є оцінка поточних і майбутніх потреб у персоналі, щоб планувати кожне робоче місце, точно визначати необхідні характеристики, навички, досвід працівника. Підбір, набір та просування кандидатів мають проводитися на підставі заслуг, а також принципів справедливості та альтернативності [3].

Формування персоналу підприємства – первісне завдання управління персоналом, у процесі якого закладаються основи кадрового потенціалу підприємства та перспективи його подальшого нарощування. Вдало підібрана команда фахівців-професіоналів здатна вирішувати найважчі завдання та проблеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
2. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
3. Хандій О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля. 2020. 240 с.

Гуменюк А.Ф.,

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Матвійчук В.М.

магістрант

(м. Хмельницький)

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Для того щоб бізнес залишався по-справжньому соціально відповідальним, недостатньо лише надавати фінансову допомогу чи займатися благодійністю. Безперечно, філантропічна діяльність є важливою та заслуговує позитивної оцінки, однак сутність соціальної відповідальності полягає у формуванні такої поведінки працівників, яка спрямована на зміцнення довіри з боку споживачів та інвесторів, а також на відповідність їхнім очікуванням щодо етичних і соціальних стандартів.

Важливе місце у розвитку та вдосконаленні соціальної відповідальності належить державі, оскільки саме вона здатна запроваджувати механізми, що стимулюватимуть поширення цієї концепції. Так, доцільним було б, аби середні та великі підприємства на початку року формували плани соціальних ініціатив, спрямованих на реалізацію упродовж наступного періоду. Основною метою таких заходів є посилення корпоративної соціальної відповідальності, що, своєю чергою, позитивно впливає на результативність і продуктивність персоналу. За підсумками року підприємства можуть готувати відповідну звітність для контролюючих органів щодо реалізації запланованих заходів [1].

Найбільш ефективним шляхом упровадження соціальної відповідальності в організаціях могло б стати її закріплення на законодавчому рівні, зокрема через запровадження системи колективного страхування. Водночас важливо наголосити, що індивідуальні види страхування можуть мати лише добровільний характер, а отже – їх правове закріплення є неможливим. У цьому випадку доцільним інструментом впливу з боку держави може стати направлення рекомендаційних листів до підприємств із порадами щодо зміцнення та підтримки принципів соціальної відповідальності.

Одним із дієвих інструментів підтримки та стимулювання працівників у сучасних умовах є формування соціального пакету. Він поєднує комплекс соціальних гарантій та послуг, які спрямовані не лише на підвищення рівня матеріального забезпечення персоналу, а й на формування відчуття захищеності та належності до організації. Досвід європейських країн та США свідчить, що корпоративне медичне страхування, програми пенсійного забезпечення та інші форми соціального пакету стали невід'ємною складовою трудових відносин.

В Україні корпоративне страхування також набуває поширення, оскільки воно дозволяє знизити рівень плинності кадрів і сприяє утриманню висококваліфікованих фахівців. Для роботодавця соціальний пакет виступає інструментом не лише підвищення лояльності працівників, а й формування позитивного іміджу підприємства. Таким чином, соціальний пакет можна розглядати як важливий елемент корпоративної соціальної відповідальності, оскільки він демонструє турботу компанії про добробут співробітників та їхніх сімей.

Практика Європейського Союзу свідчить, що розвиток корпоративної соціальної відповідальності підтримується низкою механізмів: поширенням інформації про переваги соціально відповідального бізнесу, залученням міжнародних

партнерів, навчанням та організацією тренінгів, стимулюванням прозорості бізнесу та створенням систем звітності. У деяких країнах запроваджено й податкові пільги для компаній, що активно реалізують соціальні програми [2].

Отже, формування соціального пакету та розвиток корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах є не лише інструментом підвищення мотивації та продуктивності персоналу, а й чинником довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

У таблиці 1 автором наведено приклад, як може виглядати соціальний пакет, який підходить саме для невеликого або середнього підприємства у сфері аудиту, де акцент робиться не лише на фінансових бонусах, а й на нематеріальних мотиваційних факторах.

Таблиця 1

Соціальний пакет ПП «Вікторія-Аудит»

Напрямок	Зміст соціальних гарантій та пільг
Медичне забезпечення	- медичне страхування (часткове або повне); - щорічні профілактичні огляди; - компенсація витрат на лікування у разі тривалої хвороби.
Відпустки та робочий час	- додаткові оплачувані відпустки за стаж; - можливість гнучкого графіка; - дистанційна (гібридна) форма роботи за потреби.
Матеріальна підтримка	- одноразові виплати у випадку складних життєвих обставин; - допомога при народженні дитини; - безвідсоткові позики працівникам.
Професійний розвиток	- фінансування курсів, тренінгів, сертифікацій (CAP, CIPA, ACCA тощо); - компенсація витрат на навчання;

Напрямок	Зміст соціальних гарантій та пільг
	- проведення внутрішніх семінарів і навчальних заходів.
Корпоративна культура	- організація святкових та культурних заходів; - тимблдинги та спортивні активності; - підтримка участі працівників у благодійних і волонтерських ініціативах.
Бонуси та заохочення	- премії за результати роботи та успішні проекти; - нематеріальні винагороди (грамоти, подяки); - святкові подарунки співробітникам та їхнім дітям.

Одним із ключових чинників становлення ефективної соціальної відповідальності підприємства є його здатність зберігати високу міжнародну конкурентоспроможність. На сучасному етапі розробка та реалізація заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг українських компаній на світових ринках, належать до найактуальніших завдань національного бізнес-середовища. В умовах глобалізації світової економіки підприємства, що прагнуть інтегруватися у зовнішні ринки, змушені змагатися з великими транснаціональними корпораціями.

Сутність конкурентоспроможності передбачає:

- оцінку результатів бізнесу не лише споживачами, а й самими власниками чи управлінцями;
- орієнтацію на довгостроковий характер її досягнення;
- розгляд у контексті тривалого періоду.

Для зміцнення позицій організації на ринку необхідно створити та впровадити систему соціальної відповідальності, яка позитивно впливатиме на ефективність діяльності компанії. Йдеться про добровільні заходи, спрямовані як на вирішення

внутрішніх соціальних питань (умови праці, мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури), так і на реалізацію зовнішньої соціальної політики. Важливим напрямом є стандартизація діяльності підприємства на основі морально-етичних принципів, що передбачає турботу про працівників, підтримку сприятливого трудового клімату, розвиток корпоративних традицій та врахування інтересів зацікавлених сторін [3].

Розроблення такої стратегії потребує чіткого визначення мети, завдань і ключових стейкхолдерів. Для практичної реалізації доцільно створити спеціальний підрозділ, який координуватиме пріоритетні напрями соціальної відповідальності компанії.

Політика підвищення конкурентоспроможності підприємства через соціальну відповідальність може бути структурована за такими напрямками (рис. 1):



Рис.1 - Принципи політики соціальної відповідальності
на підприємстві

1. соціальний обов'язок – діяльність, що відповідає чинному законодавству та нормам ринкової економіки;
2. соціальна відповідальність – дії, що випереджають

формалізацію соціальних очікувань у законодавстві;

3. соціальна чуйність – реалізація превентивних програм і заходів, спрямованих на задоволення потреб суспільства.

Усі зазначені аспекти відображають рівень соціальної зрілості підприємства та є невід’ємною частиною структури успішного підприємства. Реалізація політики соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу організації і стає важливою складовою її ефективного функціонування. Концепція корпоративної соціальної відповідальності все частіше враховується при залученні стейкхолдерів та інвесторів, укладанні контрактів, страхуванні та отриманні кредитів [4].

Корпоративна соціальна відповідальність здатна підвищувати цінність нематеріальних активів компанії шляхом постійного впровадження нових підходів і взаємодії з різними групами. Вона включає внутрішні бізнес-процеси: бездоганна соціальна репутація сприяє стабільності клієнтської бази, прибутковості та розвитку підприємства. Для виходу українського виробника на міжнародний ринок важливими є підвищення якості послуг, прозорість соціальної політики та відкритість у наданні інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буряк Р., Кудренко В. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2020. 214 с.
2. Міжнародна організація праці (МОП). Соціальна відповідальність бізнесу у світі праці. Женева, 2019. 198 с.
3. Лаптева Г. Соціальний розвиток у системі управління підприємством та стратегія його забезпечення : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 502 с.
4. Залознова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник розвитку економіки знань. Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. 204 с.

Гуменюк А.Ф.,

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Нагорний В.М.

магістрант

(м. Хмельницький)

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Маркетинг персоналу є найбільш важливою складовою системи управління персоналом. Немає сумнівів і цілком очевидно, що в ринкових умовах саме людський ресурс будь-якого підприємства є вирішальним у забезпеченні його успішного сталого розвитку. При цьому головною відмінною рисою персоналу є безпосереднє, і, досить часто активне участь у всіх процесах, що відбуваються на підприємстві [2]. Слід також підкреслити, що ефективна система управління персоналом, заснована на маркетингу, є не тільки запорукою конкурентоспроможності підприємства в ринковій системі сучасного світу, інструментом підвищення ефективності і продуктивності персоналу, вона виступає в якості соціально орієнтованого управління, спрямованого на кожного конкретного працівника з метою підвищення мотивації і поліпшення результатів його роботи, задоволення потреб за рахунок системи матеріального і нематеріального стимулювання.

Доцільність маркетингової діяльності в управлінні персоналом обумовлена об'єктивною необхідністю раціонально планувати і прогнозувати потребу в людських ресурсах, розподіляти, використовувати і розвивати їх, при цьому не тільки сприяючи, але, за великим рахунком, створюючи всіма

можливими способами сприятливі умови для професійного зростання працівників, керуючи процесом мотивації їх трудової поведінки [3].

Для багатьох керівників стає все більш очевидним, що забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, формування ефективної згуртованої команди, орієнтованої на досягнення високих результатів, є досить складним завданням, вирішення якої вимагає спеціальних знань і навичок. На даний момент кадровий маркетинг є найважливішою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє вирішити ряд першочергових завдань, серед яких: кадрове забезпечення ефективного досягнення місії та цілей підприємства; формування, розвиток і найбільш повна реалізація кадрового потенціалу підприємства з найбільшою ефективністю як для підприємства в цілому, так і окремо для кожного його працівника; всебічний розвиток гармонійної особистості з високим професійно-культурним рівнем та адаптованої до соціуму; забезпечення високого рівня згуртованості та продуктивності робочої сили тощо

Маркетингові кадрові технології стають одним з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Вони сприяють не тільки вдосконаленню внутрішньо-організаційного ринку праці, шляхом підвищення якості робочої сили та лояльності працівників до корпоративної культури, а й, що важливо, формують позитивний імідж роботодавця на зовнішньому ринку праці, а, отже, забезпечують значне підвищення конкурентоспроможності робочої сили по всій країні [1].

Маркетинг персоналу це система взаємопов'язаних поглядів, положень маркетингової діяльності з урахуванням необхідності здійснення з метою досягнення цілей організації наступного: дослідження ринку праці, відповідності тенденцій

його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон'юнктури; вивчення запитів, потреб робочої сили і найбільш повне і ефективно їх задоволення за допомогою взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство персоналом; аналіз кадрового потенціалу організації та якості його використання; прогнозування та планування потреб у персоналі; розробка та впровадження стратегій управління персоналом; організація комунікаційної діяльності; управління людськими ресурсами; обстеження персоналу [3].

Однією з основних функцій маркетингу персоналу є діагностика професійної придатності та ротації персоналу, а також порядок оцінки трудової діяльності, ділових та особистісних якостей персоналу. У вузькому сенсі персонал-маркетинг є частиною маркетингу поставок, так як його основне завдання полягає в забезпеченні кадрами підприємства. У більш широкому сенсі це активна форма соціального обміну між підприємством і ринком праці. Маркетингова діяльність у сфері персоналу стосується як відносин з ринком праці, так і безпосередньо відносин із власними працівниками [1].

Маркетинг персоналу доцільно розглядати як систему, а основою розвитку маркетингової діяльності в сфері персоналу є інформація про фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень і якість кадрового забезпечення підприємств. До основних зовнішніх факторів належать: загальна ситуація на внутрішньому ринку праці; розвиток рекрутингового напрямку; державна політика у сфері освіти та зайнятості; співвідношення і динаміка попиту і пропозиції трудових ресурсів. До внутрішніх належать: процеси адаптації, навчання, розвитку та оцінки персоналу; організація системи мотивації та оплати праці на підприємстві; делегування повноважень; комунікаційні та інформаційні потоки тощо [1].

Отже, такий системний підхід дозволяє, по-перше, вибудовувати довгострокові відносини між підприємством і джерелами покриття потреби в персоналі, в тому числі при його звільненні, і підтримувати комунікаційні зв'язки з навколишнім середовищем; по-друге, адаптувати залучення персоналу за допомогою технологій коучингу та HR-брендингу, стимулювати співробітників до роботи, посилити сприйняття цінностей та корпоративної культури компанії; по-третє, здійснювати управління персоналом на безконфліктній основі.

Маркетинг персоналу здійснюється на основі певних принципів, серед яких доцільно виділити наступні: відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства; стратегічний підхід до формування персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства; здійснення активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, забезпечення найбільш повного задоволення конкретних потреб підприємства в персоналі; забезпечення відповідності пропонованих роботодавцем умов вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що сформувалися на ринку праці [2].

У сучасних умовах залишається актуальним ряд проблем у сфері застосування маркетингу персоналу на підприємствах, що вимагають особливої уваги, зокрема: фрагментарність і безсистемність кадрового маркетингу; низька кваліфікація фахівців; відсутність гнучких стратегій управління персоналом, які часто абсолютно не узгоджуються з корпоративною та бізнес-стратегіями підприємства.

Крім того, багато підприємств продовжують застосовувати пасивну кадрову політику, наукові методи підбору, відбору, оцінки, розстановки та безперервного навчання персоналу, підвищення рівня їх кваліфікації практично не впроваджуються в практику кадрових служб, що значно

знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом. У системі управління персоналом методологічні та організаційні аспекти побудови цілісної збалансованої системи кадрового маркетингу в багатьох організаціях до сих пір залишаються неопрацьованими, і це незважаючи на очевидну доцільність і обґрунтованість використання маркетингових підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
2. Маркетинг навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
3. Маркетинг. Світовий досвід та український вимір. Підручник. За ред. Старостіної А.О. Київ : ТОВ «Видавництво Ліра-К», 2024. 490 с.

Ковальчук А. О.
магістрант
(м. Хмельницький)

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Промислова політика втілюється через спеціально сформований механізм, який охоплює сукупність методів, інструментів і правил їх використання для досягнення визначених цілей.

Механізм реалізації державної промислової політики становить собою систему економічних, правових, організаційних та інших заходів державного впливу, які визначають порядок, етапність і способи впровадження, створюючи умови для ефективного функціонування та розвитку промислового сектору.

У суспільних науках поняття «механізм» є відносно новим і ще не має остаточно усталеної інтерпретації. Воно запозичене з технічної сфери, де використовується з давніх часів. Структура механізму визначається принципом його функціонування, який забезпечує передачу впливу між окремими елементами для виконання певної функції й досягнення заданого результату. Із зростанням кількості та значущості гнучких взаємозв'язків механізм піддається впливу випадкових чинників, що призводить до зміни характеру взаємодії між його елементами — від жорстких до гнучких форм.

Основна роль механізму реалізації державної промислової політики полягає в тому, що він трансформує абстрактно сформульовані цілі в конкретні практичні дії та заходи. Для ефективного досягнення поставлених завдань

механізм слід розглядати не лише як сукупність теоретичних положень і висновків, а як систему, що передбачає реальні перетворення та дії, здатні змінювати стан окремих елементів економічної системи. Саме через це механізм забезпечує державний вплив і поступальний рух у напрямку досягнення бажаних результатів.

Враховуючи, що механізм реалізації промислової політики, необхідно здійснювати на основі законодавства, пропонуємо перш за все розглянути нормативно правовий механізм (рисунок 1).



Рисунок 1 - Нормативно правовий механізм реалізації промислової політики

В. Мілаш слушно підкреслює, що державне регулювання підприємницької діяльності має здійснюватися виключно в межах правового поля. Саме право слугує інструментом, який забезпечує перехід державних зусиль та ресурсів у площину

реального впливу й практичного впровадження. Ефективність державних заходів безпосередньо залежить від дієвості правових інструментів. Правові норми, закріплені в офіційних формах права, виступають основним засобом правового впливу [1, с. 39].

Нормативно правовий акт визначає не лише сутність ключових інституцій у сфері промислової діяльності, а й окреслює базові права, обов'язки та межі регулювання для відповідних суб'єктів. Інакше кажучи, саме на рівні нормативно правових актів (насамперед — законів, що мають найвищу юридичну силу) держава встановлює:

які правовідносини між суб'єктами господарювання або між суб'єктами господарювання і державними органами підлягають прямому регулюванню з боку держави;

які відносини мають бути обов'язково врегульовані самими учасниками господарювання (зокрема, через саморегулівні організації чи обов'язкове членство в них);

які правовідносини суб'єкти можуть регулювати на власний розсуд, наприклад, на основі договорів.

Правовий механізм регулювання промислової діяльності має свою особливість — він повністю базується на чинному законодавстві України, з урахуванням міжнародних нормативно правових актів, ратифікованих державою.

В Україні існує ряд вітчизняних нормативно правових актів, які впливають на державну промислову політику. Деякі з них включають: Конституцію України [2], Указ Президента України «Про Концепцію державної промислової політики» [3], Закон «Про стандартизацію» [4], Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» [138], Закон України «Про енергозбереження» [5], Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями» [6], Закон України «Про захист прав споживачів» [7].



Рисунок 2 – Економіко фінансовий механізм реалізації державної промислової політики

Наступною ключовою складовою механізму реалізації державної промислової політики виступає економіко фінансовий механізм (рисунок 2).

Цей механізм охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічної стабільності та фінансового підґрунтя для стимулювання розвитку промислового сектору. На нашу думку, до його основних елементів доцільно віднести: інвестиційну та інноваційну діяльність, державно приватне партнерство, створення і розвиток кластерів, механізм публічних закупівель, інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості, а також інструменти фінансової підтримки — такі як субсидії, субвенції, бюджетні кредити та податкові пільги.

Ці елементи забезпечують не лише стабілізацію регіонального промислового середовища, а й створюють умови для його подальшого зростання. У подальшому пропонується більш детально проаналізувати зазначені компоненти.

Визначальну роль у структурі економіко фінансового механізму відіграє інвестиційна складова, яка базується на чинному законодавстві та державних програмах і формується під впливом низки як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Інвестиції відіграють ключову роль у реалізації промислової політики України, оскільки саме вони забезпечують необхідні фінансові ресурси для розвитку промислового сектора. Завдяки інвестиціям стає можливим впровадження сучасних технологій, модернізація виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Основні напрями впливу інвестицій на реалізацію промислової політики охоплюють такі аспекти:

- стимулювання промислового розвитку, що сприяє збільшенню обсягів виробництва та оновленню виробничої інфраструктури;

- технологічне оновлення, яке дозволяє підприємствам переходити на інноваційні виробничі процеси;

- розвиток людського капіталу шляхом підвищення рівня кваліфікації кадрів та створення нових робочих місць;

- покращення інвестиційного клімату, що формує сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів;

- посилення експортного потенціалу, оскільки інвестиції стимулюють розвиток експортно орієнтованих галузей промисловості та сприяють виходу українських товарів на міжнародні ринки.

Інноваційна складова державної промислової політики на регіональному рівні охоплює комплекс заходів і стратегічних підходів, спрямованих на стимулювання та підтримку інноваційного розвитку промисловості в окремих регіонах країни. Основні напрями цієї складової включають: формування інноваційних кластерів, фінансування інноваційної діяльності, розвиток науково технічного потенціалу, розбудову інноваційної інфраструктури, створення сприятливого інвестиційного середовища, а також впровадження освітніх

програм і підготовку кадрів.

Одним із прогресивних інструментів у цій сфері є смарт спеціалізація (Smart Specialization) — стратегія регіонального розвитку, що передбачає зосередження інвестицій та інноваційної активності у вузькоспеціалізованих галузях, де регіон має відносні конкурентні переваги, відповідні технологічні компетенції та потенціал для зростання [8].

Цей підхід був запроваджений Європейським Союзом у межах стратегії «Європа 2020» як інструмент підтримки сталого економічного зростання регіонів [9]. Смарт спеціалізація дозволяє регіонам сфокусувати зусилля на розвитку своїх унікальних сильних сторін, сприяє формуванню спеціалізованих знань і технологій, що, у свою чергу, підвищує їхню привабливість для інвесторів і загальну конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях.

Для ефективної реалізації промислової політики в Україні необхідно забезпечити функціонування дієвих механізмів підтримки окремих галузей промисловості. Важливо визначити інноваційну та інвестиційну політику як складові державної промислової стратегії та закріпити їх у законодавстві. Основною метою цих політик має стати запровадження інструментів через розробку плану законодавчих ініціатив, виконання яких має бути обов'язковим для відповідних державних інституцій.

Окрім інноваційної та інвестиційної складової, слід окремо виділяти специфічні напрями, орієнтовані на стратегічні галузі економіки, зокрема енергетичну та оборонну. Згідно зі статтею 10 Господарського кодексу України, промислова політика є складовою структурно галузевої політики, яка, у свою чергу, є елементом загальної економічної політики держави.

Галузева структура національної економіки є ключовим

показником її організації та розвитку. У спрощеному вигляді вона означає поділ економіки на окремі галузі, проте в ширшому розумінні відображає рівень розвитку продуктивних сил, суспільного поділу праці та технологічного рівня виробництва. Основними елементами галузевої структури є співвідношення між секторами економіки, галузевими групами, міжгалузевими комплексами та типами виробництва. Зміни у цих пропорціях ведуть до структурної трансформації економіки та появи нових якісних форм. Найбільш ефективна структура формується за умови належної організації взаємодії між її складовими

Промислова політика, як важливий компонент структурно галузевої стратегії, охоплює такі напрями, як оборонна промисловість, суднобудування, авіаційна промисловість, виробничо переробний сектор та металургія. Формування такої політики передбачає не лише її розробку, але й широке обговорення з усіма зацікавленими сторонами та аналіз потенційних наслідків її реалізації. Тому промислова політика потребує комплексного підходу, що включає як стратегічне планування та державне прогнозування, так і активну взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

На думку Д.В. Задихайла, положення пункту 4 статті 9 Господарського кодексу України, яке визначає механізми реалізації державної економічної політики, потребує уточнення. Ефективним рішенням може стати запровадження чіткого переліку спеціальних нормативно правових актів, які фіксуватимуть основні положення економічної політики в окремих сферах господарювання.

Промислова політика виконує важливу роль у системі державного економічного управління, оскільки передбачає комплекс заходів, спрямованих на розвиток і модернізацію промислового сектора та пов'язаних галузей. Вона охоплює як

кількісні, так і якісні аспекти трансформації. Галузева структура економіки, у свою чергу, є індикатором економічного потенціалу країни. До ключових секторів належать промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, торгівля, комунальна інфраструктура, освіта, наука, охорона здоров'я, фінанси, кредитування та страхування.

У контексті взаємозв'язку між промисловою та структурною політикою слід зазначити, що промислова політика має ширше охоплення і включає структурну політику як свій елемент. Структурна політика орієнтована на зміну галузевих співвідношень, виведення застарілих виробництв та підтримку нових. Натомість промислова політика охоплює більш широкий спектр заходів і спрямована на розвиток ключових секторів економіки. Її реалізація потребує застосування інструментів суміжних напрямів економічної політики, зокрема інвестиційної, зовнішньоекономічної, антимонопольної, фіскальної та монетарної, що забезпечує її багатовимірний вплив [10, с. 51–54].

Класифікацію напрямів економічної політики можна здійснювати за різними критеріями. Один із підходів передбачає поділ за галузевим принципом — промислова, аграрна, транспортна, будівельна політика тощо. Інший — за функціональним призначенням, наприклад, виокремлення інвестиційної та інноваційної (технологічної) політик, які, попри відсутність прямої згадки в ст. 10 ГКУ, відіграють важливу роль у формуванні промислової політики держави.

Окрему групу становлять політики, що формують зовнішнє середовище для функціонування бізнесу. До них належать антимонопольно конкурентна, цінова, зовнішньоекономічна та монетарна політики. Не менш важливими є політики, які регулюють взаємовідносини між суб'єктами господарювання та державою, зокрема податкова,

бюджетна, амортизаційна та валютна. Також слід враховувати політику інституційних перетворень, яка визначає інфраструктурні основи економічного розвитку.

Варто звернути увагу на дискусійний характер питання щодо класифікації окремих напрямів економічної політики як самостійних або похідних. Наприклад, амортизаційну політику іноді розглядають як частину податкової політики, враховуючи її роль у механізмах оподаткування. Проте вона має також самостійне значення як інструмент реалізації промислової, інвестиційної та інноваційної політик, остання з яких досі не має чіткого закріплення в ГКУ. Подібним чином валютна політика може трактуватися як самостійний напрям або ж як елемент грошово кредитної, цінової чи зовнішньоекономічної політики, оскільки її інструменти істотно впливають на макроекономічні процеси та управління фінансовими потоками.

Розглянемо, як впровадження та реалізація різних економічних політик впливає на загальну ефективність промислової політики держави.

Податкова політика, зокрема її амортизаційна складова, є важливим інструментом впливу на промисловий розвиток, оскільки регулює процес оновлення виробничих потужностей. Через оптимізацію механізмів амортизації вона сприяє заміні застарілого обладнання, що підвищує конкурентоспроможність підприємств та стимулює інвестиційну активність.

Інституційна політика, своєю чергою, визначає роль організаційних структур, які забезпечують реалізацію промислової політики. Розвинена система інститутів сприяє впровадженню стратегій промислового розвитку, а також адаптації економіки до змін у глобальному середовищі.

У цілому, промислова політика держави має інтегративний характер, що поєднує різні економічні інструменти та механізми задля досягнення конкретних

результатів у сфері розвитку національного виробництва. Вона є важливим господарсько правовим інститутом, що визначає взаємодію між державою та економікою.

Формування промислової політики передбачає глибокий аналіз економічних процесів, рівня інвестиційної привабливості та тенденцій технологічного розвитку. Відповідно до статті 12 Господарського кодексу України, держава здійснює регулювання господарської діяльності шляхом стратегічного планування та прогнозування. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає порядок створення таких документів, а Бюджетний кодекс України (ст. 20) регламентує їх фінансування.

Засобами державного впливу на промисловість виступають нормативно правові механізми, державне замовлення, ліцензування, квотування, технічне регулювання, податкові стимули, інвестиційні програми та фінансова підтримка. Комплексне поєднання інституційних, податкових, інвестиційних і бюджетних інструментів створює підґрунтя для сталого промислового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної стійкості.

Протягом років незалежності України було прийнято низку стратегічних документів, спрямованих на стимулювання промислового розвитку. До ключових з них належать:

Концепція державної промислової політики України — визначила стратегічні засади формування національної промислової моделі на 15–20 річну перспективу. Основою документа стали принципи розвитку продуктивних сил і суспільного поділу праці.

Державна програма розвитку промисловості на 2003–2011 роки — була орієнтована на підтримку окремих секторів промисловості та стимулювання їхнього розвитку. У результаті

реалізації цієї програми обсяги промислового виробництва збільшилися майже в чотири рази.

Концепція Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України до 2030 року — передбачає сталу трансформацію вугільних регіонів з акцентом на економічну диверсифікацію та соціальну справедливість.

Українська стратегія Індустрії 4.0 — визначає сім ключових напрямів розвитку, що орієнтовані на цифровізацію та впровадження інноваційних технологій. Вона покликана стати рушієм модернізації промисловості, включаючи оборонно промисловий комплекс.

Ці документи відображають еволюцію підходів до формування промислової політики, демонструючи адаптацію до новітніх викликів та глобальних трендів. Водночас ефективність реалізації зазначених стратегій була обмеженою. Серед головних причин — методологічні недоліки у розробленні програм, слабкість інституційних механізмів реалізації, відсутність ефективного контролю та належного фінансування. Додатковим бар'єром є низький рівень персональної відповідальності осіб, відповідальних за виконання стратегічних завдань на різних рівнях управління, що унеможливорює досягнення запланованих результатів.

Загальною вадою розроблених документів є відсутність чіткого механізму інтеграції різних напрямів економічної політики, особливо інструментального характеру, а також відсутність системного підходу до визначення засобів державного регулювання промислових відносин. Попри це, було здійснено спроби нормативного врегулювання промислової політики шляхом розроблення законопроектів.

Одним із таких документів став Проект Закону України «Про промислову політику», який мав на меті створення правових, організаційних та фінансових засад взаємодії між

суб'єктами промисловості, органами державної влади та місцевого самоврядування. Основною метою проекту було формування конкурентоспроможного промислового комплексу, здатного забезпечити вирішення соціально економічних завдань у контексті глобалізації та інтеграції у світову економіку.

У 2021 році Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України оприлюднило Проект Закону України «Про державну промислову політику». Він передбачав активізацію діяльності у промисловій сфері, зокрема у стратегічних секторах та ОПК, і містив спробу нормативно врегулювати взаємовідносини між ключовими суб'єктами галузі. Документ окреслював пріоритетні напрями розвитку промисловості та встановлював галузеву специфіку політики.

У червні 2024 року було зареєстровано новий Проект Закону про промислову політику та прогнозованість реального сектору економіки, який наразі перебуває на розгляді в парламентському комітеті. Однак навіть у цьому документі відсутнє чітке визначення переліку економічних політик, що формують підґрунтя для реалізації промислової політики, а також відповідного інструментарію.

Таким чином, ефективна промислова політика має базуватися на комплексному та системному підході, що передбачає:

постановку економічних цілей, які формуються на основі глибокого економічного аналізу поточного стану та перспектив розвитку промислових галузей і окремих видів виробництва;

визначення адресної формули поєднання різних напрямів економічної політики, передусім інструментального характеру, із урахуванням специфіки промислового сектора;

окреслення ключових засобів державного регулювання відносин у сфері промислового господарювання;

формування інтегрованого організаційно господарського механізму державного впливу, що забезпечує узгоджену взаємодію всіх суб'єктів промислової політики та сприяє досягненню її стратегічних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мілаш В.С. Перспективи модернізації договірних правовідносин у сфері господарювання: монограф. Харків: Вид во ХНУМГ, 2014. 227 с.
2. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96%E2%F0>. (дата звернення: 17.11.2024).
3. Про Концепцію державної промислової політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.02.1996 р. № 272. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-96-п#Text>. (дата звернення: 13.02.2025)
4. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1315-18>. (дата звернення: 15.03.2025).
5. Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 р. № 74/94- ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/74/94-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 15.12.2024).
6. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1116-20>. (дата звернення: 15.03.2024).
7. Про захист прав споживачів Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1023-12>. (дата звернення: 15.01.2025).

8. Слинко М.Ю. Перспективи інноваційного розвитку регіонів України через реалізацію інструмента смарт-спеціалізації. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 167-177.

9. Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20%20Europe%202020%20%20EN%20version.pdf> (Last accessed: 02.02.2025).

10. Усатий В.О. Господарсько-правове забезпечення державної промислової політики України: монографія. Харків, Юрайт, 2016, 176 с.

Козюк Р.В.

магістрант

(м. Київ)

Рудюк Г.К.

старший викладач

(м. Хмельницький)

АМОРТИЗАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними коливаннями, нестабільністю валютного курсу, обмеженим доступом до кредитних ресурсів та зростанням виробничих ризиків. За таких умов підприємства змушені переглядати підходи до управління фінансовими ресурсами, зокрема й до формування амортизаційної політики.

Основні засоби є матеріальною основою господарської діяльності. Саме вони забезпечують виробничий процес, формують технологічний потенціал і визначають конкурентні позиції підприємства. Проте економічна нестабільність істотно ускладнює процес їх оновлення. Вартість обладнання зростає, імпортна складова дорожчає, а накопичені амортизаційні кошти часто не відповідають реальним потребам відтворення.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] та НП(С)БО 7 «Основні засоби» [2], підприємство самостійно визначає методи амортизації та строки корисного використання активів. Однак у реальних умовах економічної нестабільності традиційні підходи часто не забезпечують достатнього фінансового ресурсу для

повноцінного відтворення.

У таких умовах амортизаційна політика перестає бути виключно обліковим інструментом і набуває стратегічного значення.

Метою статті є дослідження проблем формування амортизаційної політики підприємства в умовах економічної нестабільності та визначення напрямів удосконалення процесу відтворення основних засобів

У наукових дослідженнях останніх років амортизаційна політика розглядається як складова фінансової стратегії підприємства та важливий інструмент забезпечення інвестиційної безпеки [3].

Науковці наголошують, що амортизаційні відрахування є внутрішнім джерелом фінансування оновлення основного капіталу, яке не потребує залучення зовнішніх кредитних ресурсів. Водночас в умовах інфляційного зростання виникає проблема знецінення накопичених коштів, що знижує їх реальну інвестиційну спроможність [5].

Таким чином, амортизаційна політика повинна враховувати макроекономічні ризики та бути спрямованою на мінімізацію втрат від інфляційного впливу.

Який же вплив економічної нестабільності на процес відтворення?

Одним із факторів економічної нестабільності є інфляційний фактор.

Інфляція призводить до зростання вартості основних засобів, особливо імпортного обладнання. У результаті суми амортизаційних відрахувань, нараховані за історичною вартістю, не відповідають реальній відновній вартості активу.

Дослідники зазначають, що відсутність регулярної переоцінки активів формує дисбаланс між балансовими показниками та ринковими реаліями [3].

Також в цих умовах існують і валютні ризики.

Підприємства, що залежать від імпортних технологій, стикаються з додатковими ризиками курсових коливань. Це ускладнює планування інвестицій та відтерміновує процес модернізації.

У періоди економічної нестабільності існує обмежений доступ до фінансування. Кредитні ресурси стають дорожчими та менш доступними. Саме тому амортизаційні відрахування часто залишаються єдиним стабільним джерелом фінансування оновлення виробничих потужностей [4].

В таких умовах існують проблеми реалізації амортизаційної політики.

На практиці можна виокремити кілька ключових проблем:

- використання амортизаційних коштів на покриття поточних витрат;
- невідповідність строків корисного використання реальним умовам експлуатації;
- відсутність стратегічного планування відтворення;
- недостатній рівень фінансового контролю за формуванням амортизаційних ресурсів.

Крім того, економічна нестабільність підвищує ризик морального старіння активів, що зменшує їх конкурентну придатність.

Відтворення основних фондів є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності та підтримання конкурентоспроможності. Проте у практичній діяльності підприємств часто виникають проблеми, що ускладнюють своєчасне оновлення та модернізацію необоротних активів. Ці проблеми можуть бути пов'язані як із внутрішніми організаційними факторами, так і з економічним та нормативним середовищем, у якому функціонує підприємство.

Однією з основних проблем є високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів. Багато підприємств експлуатують обладнання понад встановлені строки служби, що призводить до частих поломок, збільшення витрат на ремонт і зниження ефективності виробничих процесів. Моральне старіння виникає через швидкий розвиток технологій та появу нових високопродуктивних машин, що робить наявне обладнання менш конкурентоспроможним. Недостатнє оновлення призводить до зростання фондоємності та зниження рентабельності виробництва.

Іншою важливою проблемою є недостатнє фінансування капітальних вкладень та амортизаційного відновлення. Часто підприємства не мають достатнього обсягу власних коштів або можливостей залучення позикових ресурсів для своєчасної заміни застарілого обладнання. Це зумовлює затримку модернізації, збільшення витрат на підтримку зношених активів та обмежує можливості технологічного розвитку. Нерідко проблема фінансування поглиблюється недостатньо ефективною амортизаційною політикою, коли нараховані відрахування не формують достатній ресурс для відновлення основних фондів.

Серед проблем також можна виділити організаційні та управлінські недоліки. Нечітке планування оновлення основних фондів, відсутність внутрішніх регламентів, слабка координація між бухгалтерією, фінансовим та виробничим відділами створюють ризики неправомірного або несвоечасного використання амортизаційних коштів. Відсутність аналітики щодо технічного стану активів та їх ефективності ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і гальмує процес модернізації.

Ще однією проблемою є обмеженість доступу до сучасних технологій та інноваційного обладнання. Для багатьох підприємств високі ціни на новітні виробничі комплекси та

енергозберігаюче обладнання стають бар'єром для оновлення основних фондів. Використання застарілих технологій призводить до зростання собівартості продукції та зниження її якості, що негативно впливає на конкурентні позиції на ринку.

Для вирішення зазначених проблем підприємствам пропонуються комплексні заходи, що охоплюють економічні, технічні та організаційні аспекти. Перш за все, це оптимізація амортизаційної політики: впровадження прискорених методів нарахування амортизації для активів із високим рівнем зносу, регулярний перегляд строків корисного використання та формування реалістичної ліквідаційної вартості. Такі заходи дозволяють створити фінансовий ресурс для відтворення основних фондів та забезпечити своєчасну модернізацію.

Не менш важливим є підвищення ефективності фінансового планування та управління капіталовкладеннями. Це включає формування довгострокових інвестиційних програм, використання лізингових схем, кредитів та державних програм підтримки інвестиційної діяльності. Використання таких джерел дозволяє підприємству здійснювати оновлення техніки без значного навантаження на власні фінансові ресурси.

Також важливим заходом є підвищення технічного та організаційного рівня управління основними фондами. Це передбачає впровадження цифрових систем моніторингу стану обладнання, автоматизацію процесів контролю за його використанням та розробку внутрішніх регламентів щодо обліку, ремонту та модернізації активів. Такий підхід дозволяє планувати оновлення з урахуванням фактичного зносу та інтенсивності використання, що підвищує ефективність відтворювальних процесів.

Важливим напрямом є також впровадження інноваційних технологій і енергоефективного обладнання, що дозволяє одночасно підвищувати продуктивність та знижувати

експлуатаційні витрати. Використання сучасних виробничих ліній і технологій «індустрії 4.0» забезпечує своєчасне оновлення активів, скорочує витрати на ремонт і підвищує якість продукції.

Які ж напрямки вдосконалення амортизаційної політики можна запропонувати в умовах економічної нестабільності?

З метою забезпечення ефективного відтворення основних засобів доцільно:

1. Переглядати строки корисного використання з урахуванням інтенсивності експлуатації та технологічних змін.

2. Використовувати прискорені методи амортизації для активів із високим рівнем морального зносу.

3. Проводити регулярну переоцінку основних засобів відповідно до ринкових умов.

4. Формувати цільові амортизаційні фонди для інвестиційних проєктів.

5. Інтегрувати амортизаційне планування у систему стратегічного управління підприємством.

Таким чином, амортизаційна політика має трансформуватися у дієвий механізм забезпечення фінансової стійкості.

Отже, економічна нестабільність істотно впливає на процес відтворення основних засобів та вимагає перегляду традиційних підходів до формування амортизаційної політики. Інфляційні та валютні ризики, обмежений доступ до кредитних ресурсів і зростання вартості модернізації підвищують значення амортизаційних відрахувань як внутрішнього джерела інвестицій.

Ефективна амортизаційна політика повинна бути адаптивною, стратегічно орієнтованою та інтегрованою у систему фінансового планування підприємства. Саме такий підхід дозволить забезпечити не лише просте, а й розширене

відтворення виробничого потенціалу в умовах нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
2. НП(С)БО 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
3. Хвіст В. Формування механізму амортизаційної політики підприємств у контексті інвестиційної безпеки. 2023. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-199-211](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-199-211)
4. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив економічних трансформацій на фінансову стійкість підприємств. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
5. Зверук Л. А. Фінансові ризики підприємств в умовах нестабільності економіки. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>.

Ковальчук В.Г.,

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Степанюк В.В.

магістрант

(м. Хмельницький)

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ

Управління кар'єрою та розвитком працівників будується на використанні певних методів. Методи управління кар'єрою та розвитком в організації – це сукупність способів впливати на старші позиції на підлеглих посадах. Умовно їх можна розділити на кілька груп

Сьогодні існує багато методів, які можуть бути використані в процесі управління кар'єрою і розвитком працівників, а саме: збагачення праці; програми навчання та розвитку; ротація персоналу; коучинг.

Збагачення праці – це зміна змісту роботи таким чином, щоб надати працівникам можливість досягти успіху, особистого вдосконалення, бути нести більшу відповідальність, роблячи роботу більш значущою та привабливою.

Збагачення праці відноситься до практики, в якій працівникам доручаються додаткові завдання для збільшення своєї відповідальності та задоволення від роботи. Роботодавці мають адекватно мотивувати працівників, забезпечуючи їх відчуття важливості своєї роботи та заохочуючи їх участь у компанії. Цю умову можна досягти за рахунок підвищення самостійності працівників або довіряючи їм більш важливі обов'язки. Збагачення робочого процесу приносить користь як компанії, так і її працівникам.

Як підкреслює Хаврова К.С [6], збагачення праці означає надання працівникам більш змістовної та перспективної роботи, самостійності у визначенні режиму праці і використанні ресурсів.

Програми навчання та розвитку. Програми розвитку та навчання персоналу є ключовим елементом успішної стратегії будь-якого бізнесу, який прагне до сталого зростання та конкурентоспроможності. Компанії, які інвестують у розвиток працівників, не тільки підвищують свої професійні навички, але й зміцнюють корпоративну культуру, мотивують персонал та зменшують його плинність. Співробітники працюють у різних ролях і стикаються з унікальними викликами. Якщо компанія запустить нову стратегію, продукт чи систему, усім працівникам потрібно оновити свої навички. Програми навчання та підвищення кваліфікації – це заходи, які приводять до остаточних змін у знаннях, вміннях та поведінці з метою підвищення компетентності персоналу. Насправді це підсистема впровадження управління навчанням.

Як зауважує Довгань Л.Є. [1], програма розвитку персоналу має бути послідовною та структурованою, що допоможе працівникам розібратися в задачах, які постануть перед ними, та допоможе засвоїти потрібні навички.

Ротація персоналу. Це рух працівників між різними посадами та відділами у компанії. Мета ротації персоналу: всебічний розвиток працівників, здобуття нових навичок та досвіду, підвищення мотивації. Ротація покращує мобільність та гнучкість персоналу. Співробітники, які пройшли ротацію, мають більш широкий кругозір і краще розуміють бізнес-процеси компанії.

Як зауважують Куделя В.І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. [3], ротація персоналу є одним із результативних інструментів кадрового менеджменту.

Переваги впровадження ротації персоналу: розвиток та зростання працівників; збільшення гнучкості та пристосованості; розширення горизонтів для впровадження інновацій; зміцнення командної роботи.

Ще одним методом управління кар'єрою є коучинг. Коучинг є управлінським підходом, який націлено на розвиток лідерства, комунікативних та інших здібностей працівників. Коучинговий підхід дає можливість кожному працівнику розкрити свій власний потенціал і самостійно формувати свій кар'єрний шлях. Коучинг – це робота з персоналом, яка спрямована на зміну людського мислення, що допоможе людині досягти життєвих та професійних цілей максимально ефективно та комфортно [5].

Як зауважують Тертична Л.І., Дегтяр А.А. [5], коучинг допомагає керівництву організації досягати встановлених цілей, завдань та розкрити потенціал працівників.

Сьогодні в закладах вищої освіти створюються центри кар'єри. Цетри надають такі послуги, як допомога у пошуку вакансій, стажувань та працевлаштування, консультації щодо розвитку професійних навичок та планування кар'єри. Це допомагає будувати кар'єру та знайти роботу.

Як підкреслює Лобанов Д.О. [4], досвід створення центрів кар'єри широко застосовується у вищих навчальних закладах провідних країн світу. Автор зауважує, що успішна практика функціонування таких центрів є важливим орієнтиром для розвитку аналогічних центрів у нашій країні. Перспективами їх розвитку є розширення партнерства із роботодавцями, підвищення професійної кваліфікації персоналу центрів через міжнародний обмін досвідом і навчання, використання цифрових технологій тощо.

Сьогодні активно розвивається кар'єрне консультування, що являє собою професійне консультування з питань кар'єри та

професійного розвитку, розвитку кар'єри, і у свою чергу, включає такі процеси, як вибір, освоєння, адаптацію та просування у певній професії.

Як зауважують Ігнатович О.М. [2] з колективом авторів, кар'єрне консультування охоплює такі аспекти: елементи психологічного консультування, професійну орієнтацію, консультування щодо ринку праці, розвитку особистісної ефективності. Дані аспекти стосуються допомоги людині у пошуку роботи і побудові кар'єри.

Зараз найбільш популярними є послуги консультантів, які можуть надати інтегрований підхід до вирішення професійних питань, з урахуванням складності кар'єри як явища, процесу та результату діяльності.

Сучасні методи управління кар'єрою є механізмом взаємодії керівників усіх рівнів управління з персоналом з метою формування готовності кожного працівника до відтворення своїх компетенцій. Методи управління кар'єрою описують дії, які потрібно зробити щодо побудови кар'єри, певним чином забезпечують комплексний вплив на працівників до освоєння та вдосконалення способу його позиціонування у професійній діяльності, включають систему відповідних постійних та програмних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. Економіка і суспільство, 2018. – №15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v (дата звернення: 05.09.2025 р.).

2. Кар'єрне консультування: практичний посібник / Ігнатович О.М., Заєць І.В., Татаурова-Осика Г.П., Шевенко

А.М.; [за ред. О.М. Ігнатович]. –Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 282 с.

3. Куделя В. І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу/ В. І. Куделя, Ю. В. Мирошниченко, І. В. Моцна // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2020. – № 3(1). – С. 107–111. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3%281%29__21 (дата звернення: 22.10.2025р.).

4. Лобанов Д.О. Центри розвитку кар'єри університетів: міжнародний досвід, виклики й перспективи розвитку в Україні. Науковий журнал Габітус, 2025. – Випуск 69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://habitus.od.ua/69-2025-1>(дата звернення: 13.10.2025 р.).

5. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. – (41). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6> (дата звернення: 20.10.2025 р.).

6. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020. – №3. – С. 103 – 108.

Ковальчук В.Г.,

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Хома А.І.

магістрант

(м. Хмельницький)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В останні кілька років увага ІТ фахівців прикута до розвитку технологій машинного навчання та створення штучних нейронних мереж. Фінанси – це одна з найперспективніших галузей застосування штучного інтелекту. Учасники фінансового ринку у постійному пошуку нових способів зниження витрат, удосконалення механізмів контролю та виявлення нових ідей, здатних забезпечити конкурентну перевагу. У зв'язку з цими цілями особлива увага приділяється машинному навчанню та штучному інтелекту. Багато організацій прагнуть використовувати штучний інтелект для покращення фінансового планування та аналізу.

Штучний інтелект є ще одним ключовим технологічним драйвером трансформації корпоративних фінансів. Штучний інтелект фокусується на інтелектуалізації процесів прийняття рішень. Системи штучного інтелекту здатні обробляти гігантські обсяги структурованих та неструктурованих фінансових даних, виявляючи значні патерни та взаємозв'язки. На цій основі формуються предиктивні моделі, що дозволяють точніше прогнозувати ключові показники, оптимізувати фінансові плани, мінімізувати ризики [1].

Сфера застосування штучного інтелекту у корпоративних фінансах охоплює практично всі ключові функціональні області,

а саме: фінансове планування та бюджетування; управління обіговим капіталом; управління ризиками; фінансовий облік та аудит; фінансовий моніторинг [3].

Фінансове планування та бюджетування. Моделі штучного інтелекту можуть аналізувати великі масиви даних про рух грошових коштів, виручку, витрати у прив'язці до зовнішніх факторів (макроекономічні індикатори, ринкові тренди) для побудови більш точних прогнозів. Виявлені закономірності полягають в основі оптимізації планів продажу, виробництва, закупівель.

Управління обіговим капіталом. Штучний інтелект дозволяє динамічно прогнозувати потребу у ліквідності з урахуванням коливань попиту, термінів інкасації дебіторської заборгованості, оборотності запасів. Інтелектуальні системи рекомендують оптимальні графіки платежів, рівні страхових залишків, кредитні ліміти для контрагентів, що допомагає збалансувати ризики дефіциту грошових коштів та витрати залучення оборотного фінансування.

Управління ризиками. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти потенційні загрози ліквідності, валютні, процентні, кредитні ризики на ранніх стадіях. Інтеграція штучного інтелекту в управління ризиками допомагає автоматизувати аналіз, оцінку та моніторинг ризиків портфеля та проєктів. Важливо те, що інтеграція штучного інтелекту в управління ризиками не тільки підвищує ефективність процесів, але і забезпечує підприємству конкурентні переваги, дозволяючи оперативно реагувати на нові виклики та загрози.

Взаємини з інвесторами та кредиторами. Обробка великих даних методами штучного інтелекту відкриває можливості для персоналізації комунікацій із учасниками фінансових ринків. Адаптивні моделі визначають оптимальні параметри взаємодії (частоту, формати, контент) для кожного

контрагента на основі аналізу його переваг та історії активності. У свою чергу, предиктивна аналітика допомагає фондовим аналітикам та рейтинговим агентствам точніше оцінювати кредитоспроможність та інвестиційну привабливість компаній.

Фінансовий облік та аудит. Штучний інтелект здатний в автоматичному режимі кодувати вхідні бухгалтерські документи, розносити проводки за рахунками, готувати фінансову звітність та декларації. Інтелектуальний аналіз деталей транзакцій, договірних умов, платіжних реквізитів мінімізує помилки обліку. У частині аудиту моделі штучного інтелекту здатні виявляти індикатори можливих порушень, ранжувати їх за рівнем критичності та сигналізувати відповідальним особам.

Фінансовий моніторинг. Фінансові менеджери використовують штучний інтелект у бізнесі для виявлення шахрайства, прогнозу аналітики та моніторингу відповідності нормативним вимогам. Моделі машинного навчання виявляють аномалії і вказують на потенційні ризики перед тим, як вони переростуть у серйозні проблеми. Штучний інтелект у бізнесі підвищує точність прийняття рішень за умов високого ризику.

Спектр технологій штучного інтелекту, які знаходять застосування у корпоративних фінансах, дуже широкий. Це і різні методи машинного навчання (нейронні мережі, дерева рішень тощо), алгоритми обробки мови, комп'ютерного зору, інтелектуальна робототехніка тощо. Однак ці інструменти поєднують здатність обробляти величезні обсяги різномірної інформації, навчатися, адаптуватися і діяти автономно задля досягнення бажаних результатів. Комбінування дозволяє в рази підвищити якість та швидкість прийняття фінансових рішень.

Однією з головних переваг штучного інтелекту є те, що він мінімізує вплив поведінкових спотворень та евристик, властивих людському мисленню. Численні дослідження в галузі

поведінкових фінансів показують: люди схильні до надмірного оптимізму, неприйняття втрат, орієнтації на попередні результати при прийнятті рішень. У штучному інтелекті слідування моделям на точній математичній основі, навпаки, забезпечує об'єктивність і неупередженість. Замість інтуїтивних припущень використовується аналіз фактичних взаємозв'язків в даних [2].

Вражає швидкість обробки інформації системами штучного інтелекту. Завдання, на які у фінансового менеджера йдуть дні та тижні, нейромережа здатна вирішити миттєво. Типовий приклад – формування управлінської звітності. Якщо традиційно вона готується наприкінці місяця невеликою групою аналітиків, то віртуальний помічник надає актуальні дані на запит у будь-який момент часу. Завдяки оперативному зворотному зв'язку прискорюється тестування гіпотез та коригування планів.

Крім переваги в плані безпеки даних, локальні моделі штучного інтелекту також мають значно більшу адаптивність. На відміну від хмарних рішень, де конфігурація моделі визначена постачальником, локальні моделі можуть бути адаптовані до конкретних вимог користувача.

Штучний інтелект швидко трансформує корпоративне середовище та стає звичним інструментом у руках управлінців та аналітиків. Завдяки машинному навчанню та аналізу великих даних, штучний інтелект дає можливість по-новому поглянути на внутрішні процеси компанії та знаходить резерви, які раніше були недоступні людському погляду [3].

Крім автоматизації рутинних операцій та підтримки прийняття рішень, штучний інтелект сприяє формуванню в компаніях культури, заснованої на даних (data-driven culture). Коли інформація стає загальнодоступним активом, що циркулює між підрозділами, виникають можливості для крос-

функціональної оптимізації бізнес-процесів. Інтегровані набори даних із різних систем дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення з урахуванням інтересів усіх внутрішніх клієнтів [1].

Штучний інтелект поступово змінює природу компетенцій, затребуваних від фінансових фахівців. На перший план виходять навички просунутої аналітики, уміння працювати з великими даними, розуміння основ програмування та архітектури систем штучного інтелекту. Важлива і здатність інтерпретувати результати моделей з урахуванням обмежень алгоритмів, що використовуються, специфіки бізнес-контексту. Фінансисти майбутнього – стратеги, консультанти, які здатні знайти найкращий спосіб застосування штучного інтелекту для зростання вартості компанії.

Можемо зробити висновки, що штучний інтелект формує новий технологічний базис корпоративних фінансів. Здатність обробляти гігантські масиви інформації, виявляти неочевидні закономірності, давати обґрунтовані рекомендації щодо оптимальних рішень – ключ до підвищення швидкості та якості управління фінансовими потоками. Штучний інтелект вивільняє час для творчої діяльності, знижує ризики та потенційні збитки, генерує інсайти, недоступні людському сприйняттю в умовах дедалі більшого обсягу даних.

Головний виклик полягає у забезпеченні злагодженої роботи моделей штучного інтелекту і фінансових фахівців, контролі результатів, згладжуванні етичних ризиків. Побудова довіри між людиною та машиною, управління ризиками не менш важливе, ніж математична досконалість моделюючих алгоритмів. Фінансові лідери, які знайдуть баланс між технологічними інноваціями та гуманітарними цінностями, матимуть шанс очолити трансформацію корпоративних фінансів в епоху штучного інтелекту. Слід зауважити, що штучний інтелект не замінює, а доповнює людей. Завдяки йому

співробітники можуть зосередитися на більш стратегічних завданнях та ухваленні рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ключ Ю.І., Гуменюк В.В. Використання ІІІ в бізнес-процесах підприємства / Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. //Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2025. № 3 (289). С.21–27.
2. Півнюк А. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств / Півнюк А. // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2024. Том 35 (74).
3. Смоляк Ю., Холодницька А. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0./ СмолякЮ., ХолодницькаА. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024.

Комонька І.О.,
Магістрант
(м. Хмельницький)
Чапалюк Н.В.
магістрант
(м. Київ)

ОПТИМІЗАЦІЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Одним із шляхів оптимізації процесів ціноутворення є впровадження цифрових технологій. Сучасним підходом у формуванні цінової політики є ціноутворення з використанням штучного інтелекту.

Використання штучного інтелекту може допомогти підвищити розмір прибутку, підвищити лояльність клієнтів та полегшити розрахунки при встановленні цін.

Однією з головних переваг штучного інтелекту в ціноутворенні є можливість оптимізувати ціни в реальному часі на основі мінливих ринкових умов. Це особливо важливо у ціноутворенні, де ціни можуть коливатися в широких межах і постійно змінюватися [1].

Використання штучного інтелекту стає невід'ємною та звичайною частиною багатьох бізнес-процесів. Оптимізація ціноутворення є однією з ключових сфер, де штучний інтелект обіцяє революціонізувати підходи до ціноутворення, зробивши їх більш адаптивними та ефективними.

Оптимізація ціноутворення з використанням штучного інтелекту передбачає використання алгоритмів машинного навчання для аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє компаніям ефективніше встановлювати ціни на свої товари та послуги. Основною метою цієї практики є максимізація

прибутку шляхом оптимізації цін відповідно до поведінки споживачів і цінових стратегій конкурентів.

Цілі оптимізації ціноутворення з використанням штучного інтелекту:

- максимізація прибутку: визначення цінових точок, які принесуть максимальний дохід;
- підвищення конкурентоспроможності: гнучке та швидке реагування на зміни цін конкурентів і тенденції ринку;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів: встановлення цін, які відповідають цінності продуктів і послуг, які сприймаються клієнтами;
- оптимізація використання потужностей: особливо важливо для підприємств з високими постійними витратами, де оптимальне ціноутворення допомагає досягти максимальної ефективності використання ресурсів.

Традиційні методи ціноутворення часто спиралися на статичні моделі та обмежені історичні дані. Це ускладнювало їх використання на ринку, що швидко змінюється.

На відміну від цих методів, штучний інтелект дозволяє створювати гнучкі та адаптивні стратегії ціноутворення. Завдяки штучному інтелекту можна швидко реагувати на зміни ринку та коригувати ціни відповідно до поточної ситуації.

Штучний інтелект дозволяє:

- прогнозувати попит: штучний інтелект аналізує великі обсяги даних про купівельну поведінку, економічні показники та сезонні коливання, щоб точно прогнозувати попит;
- сегментувати ринок: за допомогою штучного інтелекту компанії можуть розділяти споживачів на сегменти за різними критеріями та встановлювати індивідуальні ціни для кожного сегмента, що підвищує загальну ефективність ціноутворення;
- проводити оптимізацію в режимі реального часу:

штучний інтелект постійно аналізує вхідні дані та автоматично коригує ціни, дозволяючи швидко реагувати на будь-які зміни на ринку;

– здійснювати інтеграцію зовнішніх даних: штучний інтелект може враховувати не лише внутрішні дані компанії, а й широкий спектр зовнішніх джерел, включаючи соціальні мережі, новини та макроекономічні показники, що допомагає краще розуміти ринкові тенденції [2].

Інструменти та методи, які використовуються у штучному інтелекті для оптимізації:

– динамічне ціноутворення: використовуючи динамічні системи ціноутворення, продавці можуть адаптувати ціни в режимі реального часу на основі змін попиту, запасів і дій конкурентів. Ці системи аналізують дані транзакцій, відгуки споживачів і ринкові тенденції для автоматичного коригування цін;

– оптимізаційні алгоритми, такі як лінійне програмування та генетичні алгоритми, використовуються для максимізації прибутку шляхом визначення оптимальних стратегій ціноутворення. Ці методи можуть враховувати певні обмеження, щоб забезпечити найвигідніші рішення щодо ціноутворення;

– платформи аналітики великих даних. Ці інструменти пропонують наскрізні рішення, які об'єднують прогнозування, оптимізацію запасів і ціноутворення [3].

Ці технології та інструменти дозволяють компаніям не тільки реагувати на поточні зміни ринку, але й передбачати майбутні тенденції, створюючи стійку конкурентну перевагу за допомогою інноваційних стратегій ціноутворення.

Використання штучного інтелекту при розробці адаптивних цінових стратегій забезпечує компаніям переваги.

Щодо прямих переваг для бізнесу від використання

штучного інтелекту у стратегіях ціноутворення, то сюди входить:

- оптимізація стратегії ціноутворення: Штучний інтелект дозволяє компаніям точно встановлювати ціни на продукти та послуги на основі глибокого аналізу великих даних. Це приводить до максимізації доходів і мінімізації збитків від неправильних цін;

- покращене управління запасами: штучний інтелект допомагає прогнозувати майбутній попит, що дозволяє компаніям оптимізувати рівень запасів, уникати надлишку або дефіциту, що безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення ефективності поставок.

- автоматизація та зменшення кількості помилок: автоматизація процесу ціноутворення за допомогою штучного інтелекту зменшує людський фактор та пов'язані з ним помилки, що сприяє до більш стабільному потоку доходів.

- швидке реагування на зміни ринку: штучний інтелект забезпечує миттєве реагування на зміни попиту та пропозиції, дозволяючи компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у нестабільних ринкових умовах.

Непрямі переваги включають покращену взаємодію з клієнтами та значний вплив на задоволеність та лояльність клієнтів. До них належать:

- персоналізовані пропозиції: використовуючи дані про вподобання клієнтів і купівельну поведінку, штучний інтелект дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує задоволеність клієнтів і покращує їх утримання;

- прозорість ціноутворення: інтелектуальні системи можуть надати клієнтам детальну інформацію про те, як визначаються ціни, збільшуючи довіру та зменшуючи потенційні конфлікти та непорозуміння;

– підтримання конкурентних цін: штучний інтелект допомагає компаніям підтримувати конкурентоспроможні ціни, що сприяє залученню нових клієнтів і утримує існуючих, не даючи їм переходити до конкурентів;

– покращення обслуговування клієнтів: швидка адаптація цін відповідно до вимог клієнтів і змін ринку означає, що компанії можуть ефективніше задовольняти поточні потреби клієнтів, покращуючи загальний досвід і задоволеність [3].

У сукупності прямі та непрямі переваги впровадження штучного інтелекту в процес ціноутворення створюють міцну основу для сталого зростання та розвитку бізнесу, покращуючи як внутрішні операції, так і зовнішні комунікації з ринком і клієнтами. Це дозволяє компаніям не тільки зміцнювати свої позиції на ринку, але й формувати більш глибокі та довговічні відносини з клієнтами.

Щоб успішно використовувати штучний інтелект у ціноутворенні, компанії мають дотримуватися наведених нижче передових практик:

– інвестувати у високоякісні дані: штучному інтелекту потрібні дані для функціонування. Наявність повних, актуальних і достовірних даних має важливе значення для того, щоб штучний інтелект давав глибокі результати.

– починати з малого та поступово масштабувати: щоб оцінити вплив штучного інтелекту на конкретні лінії продуктів або ринкові ніші, потрібно починати з пробних ініціатив.

– постійне навчання: щоб моделі штучного інтелекту могли адаптуватися до мінливих умов ринку, вони потребують оновлень. Постійне навчання гарантує, що використання штучного інтелекту буде ефективним.

– співпраця з експертами: використання платформ програмного забезпечення ціноутворення та співпраця з

експертами зі штучного інтелекту допоможе компаніям отримати знання та ресурси, необхідні для успішного впровадження стратегій ціноутворення на основі штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ціни і ціноутворення: Підручник/ За ред. А. В. Непрана, І. А. Дмитрієва. Харків: ПП Іванченка, 2024. 446 с.
2. Звенігородський О.С., Зінченко О.В., Чичкарьов Є.А., Кисіль Т.М. «Штучний інтелект. Вступний курс». 2022.
3. Цифрова економіка: підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К.: НАУ, 2022. 200 с

Кравецька Л.М.

магістрант

(м. Київ)

ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Однією з найважливіших напрямків управлінської діяльності в територіальних громадах є забезпечення персоналом місцевих органів самоврядування. Збільшення уваги до кадрової політики пояснюється важливою роллю висококваліфікованих та досвідчених фахівців, які зможуть ефективно та професійно вирішувати завдання у вирішенні місцевих питань.

Відповідно до статті 140 Конституції України [1]: “Місьцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства України”. Органи місцевого самоврядування входять до єдиної системи публічної влади.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових завдань управління на місцевому рівні, що забезпечує стабільне функціонування органів місцевого самоврядування та впровадження державних програм на місцевому рівні. Правове регулювання цього процесу спрямоване на створення умов для раціонального використання людських ресурсів, розвитку компетенцій працівників, а також забезпечення їх соціального захисту та мотивації.

Правове регулювання управління персоналом являє систему правових актів, які визначають правила та процедури наймання працівників, організацію їх роботи, розвиток та відповідальність. Основою цієї системи є закони, підзаконні та локальні документи, які забезпечують правові умови

функціонування персоналу органів місцевого самоврядування.

Як підкреслюють Письменна О., Куран О. [3], правове регулювання місцевого самоврядування є важливою системою законодавства.

Слід відмітити, що управління персоналом в умовах воєнного часу вимагає адаптації до нових реалій, включаючи зміни в законодавстві, забезпечення безпеки працівників та підтримання їх мотивації. Необхідно враховувати специфіку роботи в умовах воєнного стану, де пріоритети зміщуються на забезпечення виживання та безпеки. Ці питання сьогодні широко обговорені у науковій літературі.

Основною метою управління персоналом в органах місцевого самоврядування є створення сприятливих умов для формування та розвитку високої якості, професійного та відповідального персоналу, здатного впроваджувати стратегічні плани та програми територіальної спільноти [4].

Законодавче забезпечення управління персоналом спрямовано на встановлення правил найму, роботи, підвищення кваліфікації, а також умов соціального захисту працівників.

В Україні основою кадрової політики в органах місцевого самоврядування виступають нормативно-правові акти різних рівнів органів влади. Вищий рівень складають Конституція України, Закони та підзаконні нормативні правові акти: укази, постанови, розпорядження, накази, методичні рекомендації тощо [2].

В контексті реформи державного управління однією з важливих завдань є поліпшення служби в органах місцевого самоврядування. Цей напрям висвітлено у Стратегії реформування державного управління України 2022–2025 роки [2].

Серед пріоритетних напрямів розвитку служби в органах місцевого самоврядування можна виокремити: побудову

професійної служби та покращення статусу службовців в органах місцевого самоврядування.

Підкреслимо, що після завершення воєнного стану набере чинності Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [2]. Акт передбачає наступні зміни: закріплення принципу політичної неупередженості; визначення процедури професійного розвитку службовців; встановлення рамки посадових окладів; збільшення рівня правового та соціального захисту службовців.

У цілому, Закон регулює службу в органах місцевого самоврядування та відповідає положенням Європейської хартії місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що громади тепер отримають право самостійно регулювати певні питання стосовно служби в органах місцевого самоврядування: проведення атестації; організація роботи з кадровим резервом; управління персоналом органів місцевого самоврядування; складання програм професійного розвитку; затвердження схеми посадових окладів службовців, тощо.

На регіональному рівні кадрову політику в органах місцевого самоврядування регламентують обласні нормативні документи органів виконавчої влади.

На місцевому рівні кадрову політику органів місцевого самоврядування регламентують акти органів місцевого самоврядування.

Законодавство України формує основи та принципи організації місцевого самоврядування, створює правову основу, спираючись на яку регіони можуть створити власну кадрову політику, враховуючи особливості певної місцевості.

Важлива роль в організації кадрової політики відводиться нормативно-правовим актам місцевих органів влади. Види актів місцевих органів влади: бюджет територіальної спільноти;

плани та програми розвитку тощо.

З метою регулювання організації роботи місцевих установ і підприємств виконавчими органами рад приймаються постанови та розпорядження. Постанови та інші нормативні акти місцевих адміністрацій мають управлінський характер і застосовуються органами виконавчої влади з метою вирішення задач місцевих громад. Акти органів місцевого самоврядування мають важливе значення для забезпечення прав громадян та розвитку територіальних громад, дозволяють результативно управляти на місцевому рівні. Слід зазначити, що у нормативних актах органів місцевого самоврядування закріплено вирішення спектру питань, зокрема, визначено завдання кадрових служб та порядок їх діяльності, а також розподілено повноваження між посадовими особами [4].

Крім того, розробка системи управління персоналом здійснюється за допомогою стратегій розвитку, програм для збільшення професійних компетентності та планів сертифікації, встановлених на місцевому рівні. Ця нормативна база забезпечує стабільність, прозорість та законність у роботі органів місцевого самоврядування та службовців, створюючи основу для ефективного розвитку персонального потенціалу в територіальній системі управління.

Кваліфікаційні вимоги до рівня професійної освіти, досвід роботи в спеціальності, сфера підготовки, необхідна для заміни вакантних посад, встановлюється юридичними діями на основі типових вимог кваліфікації для заміни посад.

Реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування покладено на кадрові підрозділи.

Місцеві органи влади розробляють регіональні програми для впровадження регіональної кадрової політики.

Таким чином, кадрова політика в органах місцевого самоврядування визначається державними, регіональними та

територіальними нормативними актами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 23.08.2025р.).
2. Офіційний портал Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025р.).
3. Письменна О., Куран О. Служба в органах місцевого самоврядування: правові основи та особливості в умовах воєнного стану. *Alfred nobel university journal of law*, 2024. – № 2 (9). – С 93–99.
4. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

Мельничук І. І.,
кандидат економічних наук, доцент
(м. Хмельницький)

ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ В ГРОМАДАХ: АКЦЕНТИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах децентралізації та розширення повноважень місцевого самоврядування, територіальні громади відіграють ключову роль у формуванні політики, спрямованої на задоволення потреб населення. Проте ці потреби значною мірою залежать від статі, віку, соціального статусу, рівня доступу до ресурсів тощо. Саме тому гендерно орієнтоване бюджетування (ГОБ) є надзвичайно актуальним інструментом для забезпечення справедливого та ефективного розподілу бюджетних ресурсів.

Питання гендерно орієнтованого бюджетування в цілому та в окремих сферах активно обговорюються науковцями та практиками [1-3]. Серед переваг застосування гендерно орієнтованого бюджетування можна виділити:

1. Забезпечення рівного доступу до ресурсів усіх споживачів послуг, адже саме ГОБ дозволяє виявити, як бюджетні програми та витрати впливають на різні групи жінок і чоловіків. Це сприяє усуненню диспропорцій у доступі до послуг (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист) та сприяє рівним можливостям для всіх мешканців громади.

2. Підвищення ефективності використання коштів, що досягається завдяки проведеному попередньому аналізу потреб різних груп населення. Це, в свою чергу, допомагає уникати неефективного або дублюючого фінансування програм, а також виявляти пріоритетні напрями, які потребують посиленої уваги.

3. Підтримка соціальної справедливості та інклюзії, оскільки саме гендерно орієнтований підхід до бюджетування сприяє формуванню політики, що враховує потреби вразливих груп – зокрема жінок, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб тощо і сприяє формуванню більш справедливого суспільства.

4. Підвищення прозорості та підзвітності влади через залучення громадськості до прийняття рішень. Це сприяє зміцненню довіри між владою і мешканцями.

5. Відповідність міжнародним зобов'язанням, зокрема, інтеграція гендерного підходу у бюджетний процес відповідає Цілям сталого розвитку ООН, зобов'язанням України в рамках Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок та Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад.

6. Підтримка стратегічного планування через включення гендерного аналізу в місцеві стратегії розвитку, що дозволяє громадам ефективніше реагувати на соціально-економічні виклики і планувати сталий розвиток з урахуванням реальних потреб населення.

На сьогодні, коли Україна стоїть на порозі повоєнного відновлення, територіальні громади мають одночасно відновлювати інфраструктуру, забезпечувати базові послуги та підтримувати соціальну стійкість. У цьому контексті гендерно орієнтоване бюджетування має стати не лише інструментом справедливого розподілу ресурсів, а й засобом врахування реальних, глибоко змінених потреб мешканців. Проте, якщо ГОБ не адаптується до повоєнних реалій, громади можуть зіткнутися з низкою проблем, зокрема:

– ігнорування зміненого соціального складу населення (зростання кількості жінок, які самостійно забезпечують родини, людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб)

може призвести до фінансування програм, що не відповідають реальним викликам;

- обмежена участь жінок у процесах планування створює ризик того, що голос жінок, як активних учасниць відновлення, буде менш почутим у бюджетному процесі;

- відсутність підтримки доглядальної праці, актуальність якої зростає через велику кількість поранених, літніх людей, дітей. Проте бюджети рідко включають підтримку осіб, які забезпечують догляд, зокрема, послуги соціального супроводу, психологічну допомогу, гнучкі умови праці тощо;

- відтворення стереотипів у політиках і програмах, що пов'язані з підтримкою лише «традиційних» ролей жінок і чоловіків, які не враховують зміни, спричинені війною. Наприклад, підтримка ветеранів може не включати жінок, які також служили, або залишити поза увагою їхні унікальні потреби;

- поглиблення гендерної нерівності, що може призвести до зростання соціальної напруги, маргіналізації окремих груп населення та гальмування сталого відновлення.

Таким чином, гендерно орієнтоване бюджетування має враховувати трансформації, спричинені війною. Його адаптація до реалій повоєнного періоду – це не питання політкоректності, а питання ефективності, соціальної згуртованості та стійкості громад. Застосування ГОБ в повоєнній Україні з її громадами дозволить чітко виявляти потреби усіх верств населення, створити механізми для участі жінок та представників соціально вразливих груп у процесі прийняття рішень, забезпечити рівновагу між інвестиціями в інфраструктуру та соціальними проєктами, що підтримують вразливі категорії населення та розробити спеціалізовані програми підтримки окремих груп осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Впроваджуємо гендерно орієнтований підхід в бюджетних програмах галузі «Освіта» територіальних громад : Порадник для голів, управлінців, фахівців фінансово-економічних та бухгалтерських служб галузі «Освіта» територіальних громад / Жабенко Л., Балабуст Н., Мужевський А. та інші / за заг. ред. Полторак В. Київ : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2024. 27 с.

2. Гендерно орієнтоване бюджетування на місцевому рівні: від інтеграції принципу гендерної рівності в бюджетний процес до гендерно чутливих політик : Посібник для представників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадських активістів. 2020. URL:https://decentralization.ua/uploads/library/file/599/gender-responsive_budgeting_on_a_local_level_ukraine.pdf

3. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі : практ. посіб. / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій, О. Остапчук, О. Цюпа. Київ : Віваріо, 2020. 88 с.

Нянько Л. Ю.,
старший викладач
<https://orcid.org/0000-0002-0763-487X>
(м. Хмельницький)

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ПРАЦІВНИКІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: психологічна підтримка, працівники, воєнний стан, економічна криза, стрес, війна.

Вступ. В умовах воєнного стану Україна зіткнулася не лише з руйнуванням інфраструктури та економічною нестабільністю, а й з глибокими психологічними наслідками для населення, зокрема для працівників різних сфер. Погіршення умов праці, невизначеність майбутнього, втрата стабільного доходу та підвищений рівень стресу вимагають нових підходів до організації психологічної підтримки працівників. У сучасних українських реаліях важливо забезпечити не лише матеріальну, а й емоційну стійкість працівників, що безпосередньо впливає на ефективність трудових колективів та загальну продуктивність економіки. Тому дослідження системи психологічної підтримки в умовах кризи є особливо актуальним і потребує комплексного аналізу.

Основна частина. Коли Росія вторглася в Україну 24 лютого, вона сколихнула весь світ і спричинила гуманітарну кризу. Зображення конфлікту та біженців є травматичними навіть для тих, хто не перебуває безпосередньо в конфлікті.

Війна – це емоційний і травматичний досвід, який породжує страх і тривогу, особливо у тих, чії друзі чи родина безпосередньо опинилися в центрі військових дій. Як показала пандемія, стійкість і добробут мають бути на першому плані в

тому, як компанії керують своїми співробітниками. Ці концепції мають вирішальне значення для розвитку співчутливого підходу до того, як бізнес-лідери допомагають співробітникам вирішувати їхні проблеми та тривоги щодо війни [1].

Психологічний вплив війни може мати серйозний вплив на співробітників, і роботодавці мають вжити необхідних заходів, щоб допомогти всім, чим можуть.

Кризи бувають різних форм. Особисті події, такі як важка хвороба або втрата близької людини, можуть дестабілізувати навіть найстійкіших людей. У більшому масштабі колективні проблеми, такі як стихійні лиха, організаційні звільнення або війна, створюють спільний стрес, впливаючи на цілі команди. Наслідки часто поширюються на робоче місце, що призводить до зниження продуктивності, відсторонення та навіть проблем із фізичним здоров'ям.

Для організацій та підприємств підтримка співробітників у такі моменти є не просто співчуттям, а стратегічним планом. Співробітники, які відчують підтримку, швидше відновлюються, швидше повертаються до продуктивності та з більшою ймовірністю залишатимуться залученими та лояльними. І навпаки, нехтування кризовою підтримкою може призвести до більшої плинності кадрів, прогулів та зниження морального духу. Дослідження показують, що інвестиції в профілактичні ресурси психічного здоров'я забезпечують значну віддачу від інвестицій, допомагаючи організаціям економити на витратах на охорону здоров'я, одночасно зміцнюючи довіру та залученість.

Фонди допомоги працівникам є чудовим механізмом підтримки, який компанії можуть створити, щоб допомогти співробітникам, під час війни, особливо під час економічних спадів. Ці фонди надають негайну фінансову допомогу в таких ситуаціях, як невідкладна медична допомога, несподівані

витрати на житло або відновлення житла. Фонди допомоги можуть фінансуватися компанією або бути організовані як програма на основі пожертвувань, де співробітники, керівництво та інші зацікавлені сторони роблять свій внесок у підтримку колег, які цього потребують.

Такі фонди пропонують фінансову допомогу та створюють сильне відчуття спільноти та співчуття в організації. Знання того, що вони мають доступ до коштів на випадок надзвичайних ситуацій, допомагає співробітникам почуватися більш захищеними, зменшуючи фінансові занепокоєння, які можуть вплинути на їхню роботу. Надаючи пріоритет добробуту співробітників за допомогою цих програм, компанії створюють сприятливу культуру на робочому місці, підвищуючи моральний дух і лояльність. Наявність фондів допомоги створює мережу безпеки, показуючи співробітникам, що їхній добробут цінується, і роблячи організацію [4, с. 318-319].

Людям важливо зрозуміти, що вони не самотні у своєму горі, страхах та переживаннях. Спільне обговорення, співпереживання, емоційне реагування зрештою дадуть відчуття опори.

Групова психотерапія може стати частиною тимбілдингу, тільки тут увага приділятиметься не лише вмінню гуртуватися та домовлятися, але і навичкам емоційної підтримки, емпатії, співпереживання. Зараз дуже важливо, щоб кожен співробітник зрозумів, що, по-перше, він не єдиний, кому боляче, тривожно, страшно і бентежно, а по-друге, йому є на кого спертися [3, с. 66-72].

Тобто, психологічна підтримка в умовах війни є багатовимірною і потребує комплексного підходу, враховуючи як індивідуальні потреби постраждалих, так і колективні виклики [2].

Психологічний супровід постраждалих від військових дій

повинен здійснюватися з урахуванням теоретико-методологічних і методичних засад психологічного кризового консультування, враховуючи специфіку психологічних підходів та їх інтеграцію при використанні психотерапевтичних методів [2].

Отже, ефективна психологічна підтримка працівників у кризових умовах є ключовим чинником збереження продуктивності, зниження рівня професійного вигорання та зміцнення емоційної стійкості трудових колективів. В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набувають адаптивні методики психологічної допомоги, розвиток внутрішньоорганізаційної культури підтримки та державні програми з охорони ментального здоров'я. Застосування таких підходів сприятиме не лише збереженню робочого потенціалу, а й поступовому відновленню економіки в після кризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мінаков І. Інновації та психологічна підтримка учнів у організації навчального процесу в умовах війни. Перспективи та інновації науки. 2024. № 11 (45). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-11\(45\)-659-669](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-11(45)-659-669) (дата звернення: 04.04.2025).
2. Нянько Л. Ю., Нянько В. В. Психологічна підтримка в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна). 2024. № 1. С. 40-46. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/issue/view/73> (дата звернення: 04.04.2025).
3. Синенький В. М., Курляк М. Д., Крук А. Я. Психологічні чинники розвитку стресостійкості працівників правоохоронних органів в умовах воєнного стану: українські реалії та закордонний досвід. Науковий вісник Львівського

державного університету внутрішніх справ (серія юридична). 2024. № 2. С. 66–72. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-2-10> (дата звернення: 04.04.2025).

4. Яланська С. Психологічна підтримка особистості в кризових умовах: можливості психологічної студії. Grail of science. 2023. № 29. С. 318–319. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.053> (дата звернення: 04.04.2025).

Оліх Г. І.

старший викладач

(м.Хмельницький)

Дідик М. О.

здобувач вищої освіти

(м.Хмельницький)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств формується інтегрована модель цифрового менеджменту, що передбачає використання інформаційних систем управління ресурсами, клієнтськими відносинами, аналітичними процесами та людськими ресурсами. Розвиток цифрової економіки зумовлює активне впровадження цифрових технологій у систему управління підприємствами, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій та інструментів управління, що забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та оптимізацію використання ресурсів підприємства. Діджиталізація менеджменту передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі основні функції управління, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль. Використання цифрових інструментів дає змогу оптимізувати управлінські процеси підприємства, зокрема планування ресурсів, контроль виконання завдань та аналіз результатів діяльності [1].

Цифровізація управління сприяє формуванню нової моделі менеджменту, заснованої на використанні інформаційних систем, аналітичних платформ та автоматизованих інструментів

обробки даних. У сучасних умовах цифрові технології виконують не лише допоміжну функцію, а стають важливим елементом інформаційно-аналітичної інфраструктури підприємства. Інтеграція цифрових технологій допомагає об'єднанню інформаційних потоків між різними підрозділами організації, підвищенню ефективності координації їх діяльності та забезпеченню прозорості управлінських процесів [3].

Одними з найбільш поширених інструментів цифрового менеджменту є ERP-системи, які забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та інформаційних ресурсів підприємства. Такі системи забезпечують формування єдиного інформаційного середовища управління, що сприяє покращенню планування, контролю та аналізу діяльності підприємства [7].

Не менш важливе значення у системі цифрового менеджменту мають CRM-системи, які використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони забезпечують автоматизацію процесів продажу, маркетингових комунікацій та аналізу поведінки споживачів. Застосування CRM-рішень підвищує ефективність аналізу потреб клієнтів, сприяє формуванню персоналізованих пропозицій та зміцненню клієнтської лояльності [5].

ВІ-системи відіграють важливу роль у цифровому менеджменті підприємства, оскільки забезпечують інтеграцію даних з різних джерел та формують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. Такі системи дозволяють здійснювати комплексний аналіз інформації, формувати аналітичні звіти та забезпечувати інформаційну підтримку процесу стратегічного планування діяльності підприємства. Використання інструментів бізнес-аналітики сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства [4].

Значні зміни під впливом цифрових технологій відбуваються і у сфері управління персоналом. Використання HRM-систем дозволяє автоматизувати процеси підбору персоналу, оцінювання результатів діяльності працівників, управління їх професійним розвитком та формування системи мотивації. Цифрові інструменти управління персоналом обумовлюють підвищення ефективності кадрової політики підприємства та забезпечують більш раціональне використання людських ресурсів [5].

Діджиталізація HR-процесів сприяє формуванню більш гнучкої системи управління людськими ресурсами, створюючи передумови для швидшої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності їх діяльності [8].

Важливим елементом цифрового менеджменту є також системи електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію процесів створення, обробки та зберігання управлінських документів. Застосування таких систем забезпечує підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та вдосконалення контролю за виконанням управлінських рішень [6].

Аналіз сучасних цифрових інструментів управління показує, що на підприємствах формується інтегрована система цифрового менеджменту, у межах якої інформаційні технології створюють єдину інформаційну систему управління ресурсами, клієнтськими відносинами, аналітичними процесами та людськими ресурсами.

Таким чином, цифрові технології виступають важливим чинником трансформації системи сучасного менеджменту підприємства. Використання ERP-, CRM-, BI- та HRM-систем забезпечує інтеграцію управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості

управлінських рішень. Подальший розвиток цифрового менеджменту підприємств пов'язаний із розширенням використання аналітичних платформ, автоматизацією бізнес-процесів та впровадженням інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасній цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондарчук О. М. Цифровий менеджмент як фактор трансформації управлінських процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 45–52.
2. Буняк Н. М. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 537–542. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>
3. Гарафонова О., Жосан Г. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 1 (15). С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.19>
4. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 1. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>
5. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. С. 206–212. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
6. Овсієнко А. С., Дубовчук М. В. Впровадження

електронного документообігу в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 87–97.

7. Руденко В. С., Марухленко О. В., Лисенко І. В. Інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156>

8. Тертична Л. І., Семенова Д. В. Діджиталізація в сфері управління персоналом. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. С. 503–510. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73.

Оліх Г.І.,
старший викладач
(м. Хмельницький)
Заболотний О. А.
здобувач вищої освіти
(м. Київ)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасній економіці результативність діяльності організацій значною мірою залежить від ефективного використання людського капіталу. Працівники не лише виконують посадові обов'язки, а й формують внутрішній потенціал організації, підтримують її здатність реагувати на зміни, впроваджувати нові підходи до роботи та зберігати конкурентні позиції на ринку. Через це мотивація персоналу залишається одним із ключових напрямів управлінської діяльності. Розвиток цифрових технологій, трансформація ринку праці, поширення дистанційної зайнятості та зміна професійних цінностей працівників вимагають перегляду традиційних підходів до стимулювання трудової активності [1].

Упродовж багатьох років основу мотиваційної політики організацій становили матеріальні стимули. Заробітна плата, премії, надбавки та інші форми фінансового заохочення розглядалися як головний інструмент впливу на результативність праці. Проте досвід роботи сучасних організацій показує, що лише матеріального стимулювання вже недостатньо для підтримання високої залученості персоналу. Працівники оцінюють роботу не тільки через рівень доходу, а й через можливість професійного розвитку, умови праці, атмосферу в колективі, рівень довіри до керівництва та

перспективи самореалізації [1; 5]. Через це роботодавці все частіше формують мотиваційні програми з урахуванням професійних інтересів, очікувань та потреб різних категорій працівників.

Помітні зміни відбулися у сфері цифрового управління персоналом. HR-технології, автоматизовані системи оцінювання результативності праці, платформи дистанційного навчання та електронні засоби комунікації впливають не лише на організацію кадрової роботи, а й на підходи до мотивації працівників [4]. Цифрові технології сприяють кращому розумінню потреб персоналу та допомагають адаптувати мотиваційні інструменти до реальних умов професійної діяльності.

Цифрова трансформація змінює і сам характер трудової діяльності. Працівники працюють в умовах значних інформаційних потоків, швидкого оновлення знань та постійної необхідності професійного вдосконалення [3]. У таких реаліях люди більше цінують можливості для навчання, гнучкість організації праці та здатність зберігати баланс між роботою й особистим життям. Це змушує роботодавців уважніше дослухатися до потреб працівників і переглядати звичні підходи до мотивації.

Вагоме місце у сучасній системі мотивації посідає нематеріальне стимулювання. Визнання професійних досягнень, підтримка кар'єрного розвитку, залучення працівників до прийняття окремих управлінських рішень, розвиток корпоративної культури та створення комфортного психологічного середовища часто впливають на ставлення людини до роботи не менше, ніж матеріальна винагорода. Для багатьох працівників важливими залишаються відчуття власної значущості, можливість реалізувати професійний потенціал і отримувати підтримку з боку керівництва та колективу [5].

Окремий напрям сучасної мотиваційної політики пов'язаний із підтримкою добробуту працівників. Організації приділяють більше уваги питанням фізичного та психологічного здоров'я персоналу, оскільки емоційний стан людини безпосередньо впливає на результати її праці. У практиці управління персоналом поширюються програми психологічної підтримки, заходи з профілактики професійного вигорання, гнучкі режими роботи та підходи, спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Працівник, який відчуває підтримку та впевненість у стабільності робочого середовища, як правило, більш відповідально ставиться до своїх обов'язків і виявляє вищий рівень лояльності до організації [5].

На формування сучасних підходів до мотивації впливають також зміни на ринку праці. Роботодавці стикаються з дефіцитом кваліфікованих фахівців, високою мобільністю персоналу та посиленням конкуренції за професійні кадри. За цих обставин мотивація стає не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й важливим інструментом утримання працівників [2]. Організації, які враховують професійні очікування персоналу та створюють сприятливі умови праці, мають більше можливостей для формування стабільного кадрового складу.

Одним із нових напрямів розвитку мотиваційних механізмів є використання елементів гейміфікації. Такий формат передбачає застосування окремих ігрових елементів у професійній діяльності працівників. Рейтинги, системи досягнень, накопичення балів, внутрішні конкурси та інші подібні інструменти роблять результати праці більш наочними та зрозумілими. Для молодих працівників, які виростили в цифровому середовищі, такі форми мотивації часто сприймаються природніше, ніж традиційні адміністративні методи впливу [3; 4].

Попри переваги гейміфікації, її ефективність залежить від особливостей організації та професійної культури колективу. Якщо вона використовується лише як інструмент внутрішнього суперництва, це може викликати напруження серед працівників. Натомість продумане використання ігрових елементів підтримує командну взаємодію, заохочує професійну активність і допомагає працівникам краще усвідомлювати власні досягнення.

Важливі зміни відбуваються і під впливом розвитку технологій штучного інтелекту. Сучасні цифрові рішення використовуються для аналізу потреб працівників, оцінювання рівня їхньої залученості, прогнозування кадрових ризиків та формування індивідуальних програм професійного розвитку [3]. Керівництво отримує більш повне уявлення про потреби, настрої та очікування персоналу. Своєчасне виявлення проблемних ситуацій сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Попри значні переваги цифрових технологій, використання штучного інтелекту в управлінні персоналом потребує виваженого підходу. Поведінка людини залежить від багатьох психологічних, соціальних та особистісних чинників, тому жодна автоматизована система не здатна повністю замінити управлінське рішення. Технології можуть слугувати додатковим інструментом підтримки, проте остаточний вибір завжди залишається за людиною.

Не менш важливим чинником залишається врахування особливостей різних поколінь працівників. Представники покоління X переважно орієнтуються на стабільність зайнятості та соціальні гарантії. Для покоління Y більш вагомими є професійний розвиток, кар'єрне зростання та змістовність праці. Представники покоління Z висувають ширший спектр вимог до роботодавців, серед яких гнучкість організації праці,

використання цифрових технологій, швидкий зворотний зв'язок та можливість особистісного розвитку [1; 3]. Через це підходи до мотивації персоналу стають більш гнучкими та враховують особливості різних груп працівників.

Мотивація персоналу поступово перестає сприйматися лише як окрема функція управління. Вона перетворюється на комплексний механізм формування трудової активності, професійної залученості та організаційної лояльності працівників. Результативність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати зміни у професійних цінностях персоналу, адаптувати мотиваційні інструменти до нових викликів та підтримувати середовище, сприятливе для розвитку людського капіталу.

Отже, сучасний розвиток мотиваційних механізмів управління персоналом пов'язаний із персоналізацією стимулювання праці, поширенням цифрових технологій, посиленням ролі нематеріальної мотивації, використанням гейміфікації, інтеграцією інструментів штучного інтелекту та підвищенням уваги до добробуту працівників. Поєднання зазначених підходів сприяє підвищенню результативності праці, зміцненню кадрового потенціалу та підтримує стійкий розвиток організацій в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Управління людським капіталом в умовах трансформації ринку праці. Київ : КНЕУ, 2023. 312 с.
2. Державна служба статистики України. Ринок праці України: статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Материнська О., Любченко В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики

та інструменти. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>

4. Турло Н. П., Літвін О. Г. Новітні концепції мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL:
https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/7.pdf

5. Черевань І. В. Сучасні інструменти нематеріальної мотивації персоналу. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 5. С. 88–94.

Осмолян В.А.,

кандидат юридичних наук

(м. Хмельницький)

Романець Р.А.

здобувач фахової передвищої освіти

(м.Хмельницький)

ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Державна служба є важливим інститутом державного управління, через який забезпечується реалізація функцій держави, виконання завдань органів публічної влади та практичне забезпечення прав і свобод людини і громадянина. Ефективність функціонування державного апарату значною мірою залежить від дотримання основоположних принципів державної служби, оскільки саме вони визначають зміст, спрямованість та організацію професійної діяльності державних службовців. Принципи державної служби виступають фундаментальними засадами, на яких ґрунтується система публічного адміністрування, забезпечується стабільність державного механізму та формуються стандарти діяльності посадових осіб.

Основні принципи, якими керується державна служба, є фундаментальними засадами організації та функціонування державного апарату, що визначають характер службової діяльності та правовий статус державних службовців. Вони забезпечують ефективність, прозорість, законність та дотримання етичних стандартів у сфері державного управління. Саме на цих принципах будуються службові відносини, визначаються межі компетенції державних органів

та забезпечується належне функціонування системи публічної влади [2, с. 344].

У науковій літературі принципи державної служби розглядаються як основоположні ідеї, закономірності та керівні засади, що відображають сутність і соціальне призначення державної служби. Вони визначають науково обґрунтовані напрями реалізації завдань та функцій державної служби, а також характеризують зміст діяльності державних службовців [5, с. 206]. Принципи державної служби мають об'єктивний характер, оскільки відображають закономірності функціонування державного механізму та сприяють упорядкуванню суспільних відносин у сфері публічного управління.

Нормативне закріплення принципів державної служби міститься у Конституції України та Законі України «Про державну службу». Конституційні засади державної служби впливають із положень Основного Закону України, зокрема щодо верховенства права, поділу державної влади, рівності громадян перед законом, політичної неупередженості та відповідальності держави перед людиною [1, с. 61]. Безпосередньо система принципів державної служби закріплена у ст. 4 Закону України «Про державну службу».

Одним із базових принципів державної служби є принцип верховенства права, який передбачає пріоритет прав і свобод людини та громадянина у діяльності державних службовців. Відповідно до цього принципу права людини визначають зміст і спрямованість діяльності держави, а державний службовець зобов'язаний діяти з урахуванням необхідності їх належного забезпечення та захисту. Верховенство права виступає основою демократичного функціонування державного апарату та гарантією недопущення свавілля з боку органів влади.

Важливе значення має принцип законності, відповідно до якого державні службовці повинні діяти виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Реалізація цього принципу забезпечує правову визначеність діяльності органів державної влади, зміцнює дисципліну у сфері державного управління та сприяє дотриманню правопорядку. [2, с. 345]

Одним із ключових принципів державної служби є принцип професіоналізму. Його зміст полягає у необхідності компетентного, об'єктивного та ефективного виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків, постійного підвищення рівня професійної підготовки та вдосконалення практичних навичок. Професіоналізм державних службовців виступає необхідною умовою ефективного функціонування органів державної влади та забезпечення належної якості управлінських рішень.

Суттєве значення у сучасних умовах має принцип політичної неупередженості, який передбачає незалежність державної служби від впливу політичних партій та окремих політичних інтересів. Державні службовці зобов'язані здійснювати свої повноваження неупереджено, незалежно від політичних переконань, а також утримуватися від використання службового становища у політичних цілях. Реалізація цього принципу сприяє формуванню професійного та стабільного державного апарату.

Важливими принципами державної служби також є принципи доброчесності, прозорості та ефективності. Принцип доброчесності передбачає спрямування діяльності державного службовця на забезпечення публічних інтересів та недопущення конфлікту інтересів під час виконання службових обов'язків. Принцип прозорості забезпечує відкритість діяльності органів державної влади та доступ

громадян до інформації про діяльність державних службовців. Принцип ефективності полягає у раціональному використанні державних ресурсів та забезпеченні результативного виконання завдань і функцій держави [4].

Науковці класифікують принципи державної служби на конституційні та організаційно-функціональні. Конституційні принципи впливають із положень Конституції України та визначають фундаментальні засади функціонування державної служби. До них належать принцип служіння народу України, принцип пріоритету прав і свобод людини і громадянина, принцип демократизму і законності, принцип гуманізму та соціальної справедливості, принцип поділу влади, принцип рівного доступу громадян до державної служби та принцип політичної нейтральності [3, с. 19].

Принцип служіння народу України визначає соціальне призначення державної служби та полягає у спрямуванні діяльності державних службовців на задоволення потреб суспільства, забезпечення прав громадян та реалізацію публічних інтересів. Принцип рівного доступу до державної служби гарантує недопущення дискримінації при вступі на державну службу незалежно від походження, майнового стану, політичних чи релігійних переконань особи. Водночас принцип гуманізму та соціальної справедливості передбачає повагу до людської гідності, забезпечення рівності громадян та справедливого ставлення до кожної особи.

Організаційно-функціональні принципи визначають особливості організації та проходження державної служби. До них належать принцип обов'язковості виконання рішень вищих органів влади, принцип професіоналізму та компетентності, принцип персональної відповідальності, принцип стабільності кадрів, принцип соціальної захищеності державних службовців та принцип прозорості державної

служби [6, с. 31].

Принцип персональної відповідальності передбачає обов'язок державного службовця нести відповідальність за прийняті рішення, дії чи бездіяльність у процесі виконання службових обов'язків. Принцип стабільності кадрів спрямований на забезпечення безперервності функціонування державного апарату, формування професійного кадрового потенціалу та недопущення необґрунтованої зміни державних службовців унаслідок політичних процесів. Водночас принцип соціальної захищеності державних службовців передбачає створення належних умов праці, гарантування соціального забезпечення та захисту законних прав працівників державної служби. [5, с. 207]

Отже, принципи державної служби становлять фундаментальну основу функціонування системи публічного управління та визначають зміст професійної діяльності державних службовців. Їх практична реалізація забезпечує законність, стабільність, ефективність і прозорість діяльності органів державної влади, сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій та підвищенню якості державного управління. У сучасних умовах реформування державної служби особливого значення набуває необхідність належного дотримання принципів державної служби як важливої умови побудови демократичної, правової та соціальної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. 2020. 511 с.
2. Галуцько В., Діхтієвський П., Берлач А. та ін. ; за заг. ред. Галуцька В., Фелика В. Адміністративне право та адміністративний процес. Повний курс : підручник. – Вид. 5-те.

– Одеса : Видавництво «Юридика», 2025. – 700 с

3. Жавнерчик О.В. Державна служба: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 184с.

4. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015р. Документ № 889-VIII, (із наступними змінами та доповненнями, в редакції Закону України від 11.03.2026 .) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 07.05.2026)

5. Ківалова С. і проф. Білої-Тіунової Л. Загальне адміністративне право України : підручник / за заг. ред.: акад; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2023. – 792 с.

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

Петрицька О.С.,
кандидат економічних наук
(м.Хмельницький)

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Облікова інформаційна система належить до визначальних напрямів управління й охоплює фінансовий та управлінський облік. Фінансового обліку недостатньо для прийняття якісних управлінських рішень. Фінансовий облік розглядає кількісну сторону об'єктів обліку діяльності підприємства, в той час як управлінський – їх якісні характеристики та ефективність використання. Саме цим визначається необхідність запровадження даного виду обліку на вітчизняних підприємствах.

Особливо актуальною методологія управлінського обліку є для системи управління витратами підприємства. Відмінною особливістю управлінського обліку з-поміж інших видів обліку є те, що “підприємство самостійно розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів” [1]. Управлінські дані уточнюють, доповнюють, коригують уже отримані дані бухгалтерського обліку. Організація управлінського обліку є внутрішньою справою, то необхідна його ефективна організація на підприємстві.

Інформація управлінського обліку є складовою управлінської діяльності, що інтегрує облікові й аналітичні технології в спільний процес здійснення оперативного мікроаналізу, забезпечує його безперервність і використання результатів задля генерування рекомендацій для прийняття

управлінських рішень. Інформація управлінського обліку об'єднує облікові й аналітичні операції в один процес виконання оперативного мікроаналізу, забезпечує його безперервність і використання результатів для генерування рекомендацій щодо ухвалення управлінських рішень.

Як зауважують Семанюк В. та Жукевич С. [2], для генерування багатоваріантної економічної інформації щодо витрат, бізнес-процесів та їх впливу на ефективність діяльності підприємства в нестабільних, конкурентних умовах важливе значення має управлінський облік.

До управлінського обліку на підприємстві включаються:

- аналіз витрат і доходів у різних розрізах;
- планування бюджету та контроль його виконання;
- розрахунок собівартості;
- оцінка інвестиційних напрямків;
- прогнозування та моделювання різних сценаріїв;
- моніторинг показників ефективності та

фінансового стану;

– підготовка звітності у необхідній деталізації та періодичності.

Таким чином, управлінський облік – це цілісна система управління результатами компанії.

Інтеграція продуктивної системи управлінського обліку в загальну систему управлінського процесу необхідна для досягнення мети та завдань забезпечення фінансової безпеки. Йдеться, передусім, про імплементацію технологій управлінського обліку в процес визначення й забезпечення ефективного і безпечного рівня функціонування в ринкових умовах господарювання.

Пріоритетним індикатором фінансової безпеки є фінансовий стан підприємства, який визначається комплексом показників. Одним із них є фінансова стійкість. Зазначимо, що

фінансова стійкість – це певний стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність підприємства, інвестиційну привабливість і здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх пасивів і активів у внутрішньому й зовнішньому середовищах, які постійно змінюються.

Ефективне управління фінансовою стійкістю на засадах комплексності та системності зумовлює досягнення позитивних фінансових результатів, можливість вчасної виплати боргів та інвестиційну привабливість. Тому важливими є управлінський облік та аналіз робочого капіталу – грошових коштів і розрахунків, запасів, дебіторської й кредиторської заборгованості, коротко-та довгострокових кредитів банків, а також обґрунтована доцільність управлінського обліку й аналізу ефективності використання необоротних активів суб'єктів господарювання, ресурсного та людського потенціалу, інтелектуальної власності.

Методи управлінського обліку в цілому поділяються на наступні групи: прийоми традиційного бухгалтерського обліку (оцінка і калькуляція, інвентаризація, рахунки і подвійний запис тощо); методи фінансового аналізу, бюджетування, економіко-математичного моделювання тощо.

Для вивчення питань в контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства використовують розрахункові аналітичні методи: визначення абсолютних і відносних величин (індексів), порівняння, чинниковий та маржинальний аналіз, а також графічні методи: графіки безбитковості, “обсяг–прибуток”, метод маржинального доходу. Результати обчислення з використанням цих методичних прийомів надають управлінцям інформацію для ухвалення рішень, що стосуються розробки концепції безпеки підприємства, яка є системою поглядів щодо постановки й окреслення шляхів вирішення виявлених та

можливих загроз.

Застосування аналітичних прийомів розширить обсяг інформаційних ресурсів про рівень фінансової стійкості з необхідним рівнем її деталізації. Використання методів і технологій управлінського обліку дає можливість генерувати достовірну інформацію для ухвалення обґрунтованих, своєчасних управлінських рішень, які можуть вчасно враховувати зміни внутрішнього середовища та загрози й ризики зовнішнього середовища.

Таким чином, впровадження та регулярне використання управлінського обліку на підприємстві допомагає управляти більш усвідомлено, прозоро та ефективно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Семанюк В. Управлінський облік як інформаційна складова діагностики фінансової безпеки підприємств / В. Семанюк В., С. Жукевич. Світ фінансів, 2023. – 1(74). – 133 – 144.

Пономарьова Н.А.,

кандидат економічних наук, доцент

(м.Хмельницький)

Мельник Л.О.,

здобувачка вищої освіти

(м.Хмельницький)

ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Опис засобів та стану активів і зобов'язань, який зветься інвентаризацією, є невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності будь-яких підприємств, установ чи організацій, адже саме він гарантує правдивість облікових даних. Утім, в умовах воєнного стану цей процес набуває особливої ваги та стикається з низкою труднощів, обумовлених специфікою роботи суб'єктів господарювання в цей нелегкий час. Реалії війни, що тривають в Україні від 2014 року і особливо загострилися з 24 лютого 2022 року, внесли суттєві зміни у спосіб організації та здійснення інвентаризаційного контролю.

Інвентаризація - це процедура звірки фактично наявних матеріальних активів, грошових ресурсів, цінного паперу, розрахункових операцій, а також інших зобов'язань та активів із даними, зафіксованими у бухгалтерському обліку. В Україні регулювання порядку проведення інвентаризації здійснюється низкою нормативних документів. Ключовими серед них є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (№996-XIV від 16.07.1999) та наказ Мінфіну № 879 від 02.09.2014, яким затверджено Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань [1,2].

Мета інвентаризації полягає у забезпеченні контролю за

збереженням власності, оперативному виявленні надлишків, нестач фактів псування чи втрат, а також у підтвердженні достовірної фінансової звітності. За умов воєнного стану важливість інвентаризації зростає, оскільки ризики пошкодження або втрати майна значно збільшуються через бойові дії, евакуаційні заходи, тимчасову окупацію територій, а також мобілізацію ресурсів та інші форс-мажорні обставини.

Під час війни інвентаризація набуває особливого значення. По-перше, в умовах бойових дій інвентаризація стає пріоритетною для налагодження ефективної діяльності установ та підприємств, збереження як державного, так і приватного майна, а також для забезпечення прозорості у розподілі матеріальної допомоги. Зміни у географічному розташуванні суб'єктів господарювання, вимушена евакуація персоналу та матеріальних запасів, а також тимчасова недоступність складських чи офісних приміщень вимагають перегляду традиційних методів інвентаризації. Державна податкова служба України, у своїх роз'ясненнях, вказує на можливість організації інвентаризації у віддаленому форматі, а також на необхідність документування причин, через які її не змогли провести у встановлені терміни через надзвичайні обставини [3].

По-друге, воєнний час спричиняє збільшення випадків знищення, утилізації чи пошкодження активів, що вимагає від суб'єктів господарювання швидкої реакції та належного документального оформлення результатів інвентаризації. Особливу увагу слід приділяти обліку стратегічно важливих запасів: гуманітарної допомоги, військової техніки, медичного обладнання, паливно-енергетичних ресурсів, оскільки від ефективності їх використання безпосередньо залежить обороноздатність країни [4].

Ключові виклики, з якими стикаються підприємства при здійсненні інвентаризаційних заходів у часи воєнного стану:

- обмеження чи повна неможливість потрапити на місця зберігання активів унаслідок бойових дій чи тимчасової окупації певних територій;
- знищення або пошкодження первинних документів, які є доказом існування та переміщення матеріальних запасів;
- бракування значної частки фахівців, котрі мали б займатися інвентаризацією, через мобілізаційний процес, вимушене переміщення або інші форс-мажорні обставини;
- нагальна потреба у швидкому ухваленні рішень стосовно виведення з обліку майна, що було знищене або втрачене.

У сьогоденних реаліях критично необхідно належним чином сформувавши комісію для проведення інвентаризації, долучити (якщо це реально) незалежних фахівців, документувати усі чинники, що перешкоджають точному підрахунку, а також належним чином оформити усі необхідні документи. Разом з цим, сучасні технічні засоби, зокрема застосування електронних систем для ведення обліку, відеозапис ходу інвентаризації чи можливість для членів комісії долучатися віддалено, здатні певною мірою нівелювати труднощі, спричинені бойовими діями.

Належне виконання інвентаризаційних процедур у період бойових дій гарантує не лише охорону активів, а й ясність у розподілі державний асигнувань, міжнародної підтримки, а також дієвість у розпорядженні життєво важливими ресурсами. Саме цей аспект набуває вирішального значення для зміцнення довіри як серед населення України, так і серед іноземних спонсорів, котрі спрямовують Україні фінансову та матеріальну допомогу.

Регулярне здійснення інвентаризаційних заходів допомагає вчасно виявляти нестачі майна, забезпечуючи їхнє належне документальне оформлення з метою подальшого стягнення збитків або їх компенсації, паралельно слугуючи

інструментом укріплення фінансової відповідальності та покращення операційної діяльності підприємств.

У нинішніх умовах бойових дій на території України, проведення обліку майна набуває ключового значення для гарантування недоторканості як державної, так і приватної власності, забезпечення відкритості переміщення активів, а також для раціонального застосування коштів як із державного бюджету, так і гуманітарної допомоги. Оголошення воєнного стану диктує необхідність перегляду усталених методів обліку, впровадження рішень, що характеризуються як інноваційністю, так і гнучкістю, а також посилення персональної відповідальності усіх залучених до цієї процедури осіб. Якісно організований процес звіряння активів є фундаментом для стійкості економічної системи, успішної повоєнної відбудови держави та збереження позитивного сприйняття України на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», №996-XIV від 16.07.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Наказ Міністерства фінансів України № 879 від 02.09.2014 р. «Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1164-14>
3. Роз'яснення щодо проведення інвентаризації в умовах воєнного стану. Державна податкова служба України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/662802.html?utm_source=chatgpt.com
4. Рекомендації щодо обліку гуманітарної допомоги.

Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи :
зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. –
Хмельницький : Вид-во МАУП, 2026. Вип. 11. 208 с.

Міністерство економіки України. *[Електронний ресурс]*. –
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/953-2023-%D0%BF>

Саранчук Л.М.
магістрант
(м. Київ)

ПРОБЛЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ШЛЯХІВ ТА МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВАРИСТВАХ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

У сучасних умовах динамічного ринку успішність функціонування товариств з обмеженою відповідальністю безпосередньо залежить від якості їхнього кадрового потенціалу, оскільки саме людські ресурси є головним драйвером конкурентоспроможності бізнесу. Проте традиційні підходи до менеджменту часто виявляються малоефективними, тому що вони не встигають адаптуватися до швидких трансформацій в економіці та цифровізації робочих процесів. Забезпечення стабільного розвитку ТОВ потребує негайного впровадження інноваційних інструментів і гнучких стратегій, які здатні суттєво підвищити продуктивність праці та залученість персоналу. Але цей процес часто гальмується через внутрішній опір працівників, брак фінансування або відсутність чіткої методології управління змінами в компаніях. Зважаючи на те, що зазначені бар'єри суттєво знижують ефективність кадрової політики, дослідження шляхів подолання проблем модернізації систем управління персоналом у вітчизняних ТОВ набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та методичні засади функціонування кадрового менеджменту в загальній системі управління сучасними організаціями широко висвітлюють у своїх наукових працях Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко та А. В. Троян [1].

Питання оптимізації комунікаційних процесів як базової складової взаємодії суб'єктів та об'єктів управління в межах підприємств детально аналізують О. Б. Каламан, О. В. Дишкантюк і К. В. Власюк [7]. Вагомий внесок у дослідження прикладних шляхів підвищення ефективності кадрової політики та модернізації систем управління персоналом підприємств різного профілю зробили такі автори, як Є. В. Голоденко [2], О. М. Гребінь [3], М. Душко [4] та О. І. Загул [6].

Особливу увагу в контексті пошуку нових управлінських рішень заслуговують розвідки В. В. Дяченко [5], а також С. Кириченка і Д. Тетерева [8], які акцентують на впровадженні новітніх технологій та оптимізації кадрових структур задля забезпечення загальної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У свою чергу, практичні засади інтеграції інноваційних методів управління персоналом, що безпосередньо впливають на продуктивність праці в умовах мінливого ринкового середовища, обґрунтували О. М. Лизунова, Я. Г. Іщенко та Г. В. Кондрашова [9].

Проте, попри глибоку теоретичну базу, проблема впровадження нових шляхів та методів підвищення ефективності управління персоналом саме у товариствах з обмеженою відповідальністю (ТОВ) потребує додаткового вивчення, оскільки специфіка мобільності, правових обмежень та фінансових ресурсів таких підприємств накладає особливі вимоги на процеси трансформації кадрового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах розвитку економіки питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал дедалі більше визначає конкурентоспроможність підприємств, їхню здатність до інноваційного розвитку та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. «Головним орієнтиром для

впевненості здатності підприємства працювати на ринку в найближчому майбутньому та в довгостроковій перспективі є забезпечення ефективності його діяльності. Одержання прибутку як абсолютного позитивного ефекту від діяльності суб'єкта господарювання є недостатньою, але необхідною умовою для забезпечення його розвитку та зростання» [Загул, 2023, с. 8]. Водночас традиційні підходи до управління персоналом, які тривалий час базувалися переважно на адміністративних методах впливу, вже не забезпечують належного рівня ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Саме тому виникає необхідність пошуку нових шляхів і методів управління персоналом, які б відповідали сучасним викликам ринку праці та стратегічним потребам підприємств.

Особливої уваги зазначена проблема набуває для товариств з обмеженою відповідальністю, які становлять переважну частину суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. «Правильно створена система управління персоналом на підприємства сприятиме не тільки зростанню продуктивності праці, а й підвищиться рівень мотивації у працівників, сформуються у процесі навчання нові навички та вміння, підвищиться кваліфікація співробітників, буде розвиток творчого потенціалу, збільшиться прибутковість організації, а також покращиться імідж загалом» [Каламан, 2023, с. 128]. З одного боку, такі підприємства характеризуються більшою гнучкістю управління та здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища. З іншого боку, обмеженість фінансових ресурсів, невеликі масштаби діяльності та висока залежність від професійних компетенцій окремих працівників суттєво ускладнюють процес формування ефективної системи управління персоналом.

У більшості товариств з обмеженою відповідальністю

кадрова політика продовжує орієнтуватися на вирішення поточних операційних завдань, тоді як стратегічний аспект розвитку персоналу залишається недостатньо розвиненим. У результаті виникає ситуація, за якої підприємства зосереджують увагу на контролі виконання трудових функцій, проте недостатньо інвестують у розвиток професійних компетенцій, формування кадрового резерву та створення умов для реалізації потенціалу працівників. Водночас саме такі інвестиції сьогодні стають ключовою передумовою довгострокової ефективності діяльності підприємств. «В сучасних умовах український бізнес опинився у критичній ситуації, яка спровокована військовою агресією РФ, що призвело до зниження обсягів виробництва, проблем логістики та збуту, обмеженістю фінансів, фізичною втратою активів, потребою релокації підприємства. Такі проблеми у бізнеспроцесах підприємства спровокували зміни в управлінні персоналом та оцінці її ефективності. На перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження та утримання професійних кадрів набуває особливого значення» [Душко, 2024, с. 6]. То ж однією з найбільш поширених проблем залишається недостатня інтеграція кадрової політики у систему стратегічного управління підприємством.

У багатьох випадках кадрові рішення приймаються ситуативно та не пов'язуються з довгостроковими цілями розвитку організації. Це призводить до дисбалансу між потребами підприємства та можливостями його персоналу, а також обмежує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливою проблемою є також трансформація мотиваційних механізмів. Традиційно система стимулювання працівників ґрунтувалася переважно на матеріальному заохоченні. Проте сучасні дослідження свідчать, що ефективність праці дедалі більше залежить від

нематеріальних чинників, серед яких особливе значення мають можливості професійного розвитку, визнання результатів праці, участь у прийнятті рішень та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Саме тому впровадження комплексних систем мотивації стає одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом. «Адаптація підприємств до нових умов, зокрема в умовах війни, передбачає не лише фізичну перебудову інфраструктури, а й глибоку організаційну трансформацію, яка стосується всієї системи управління працею. Для того, щоб підприємства змогли ефективно функціонувати в умовах, коли традиційні методи управління та роботи не можуть бути застосовані, необхідно забезпечити гнучкість на всіх рівнях управлінських процесів» [Кириченко, Тетерев, 2024, с. 56]. Крім того, суттєвого значення набуває цифровізація кадрових процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину рутинних процедур, пов'язаних з обліком персоналу, оцінюванням результатів праці, управлінням навчанням та комунікацією між працівниками. Разом із тим на практиці значна кількість підприємств продовжує використовувати застарілі методи кадрового адміністрування, що негативно впливає на оперативність управлінських рішень та ефективність використання трудових ресурсів.

На нашу думку, одним із перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом у товариствах з обмеженою відповідальністю є перехід від концепції управління трудовими ресурсами до концепції управління людським капіталом. Принципова відмінність між цими підходами полягає в тому, що працівник розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як стратегічний ресурс підприємства, розвиток якого безпосередньо впливає на

економічні результати діяльності організації. Сучасні кадрові послуги мають перейти від суто кадрових нормативно-методичних питань, до самого управління персоналом. «Це здійснюється за допомогою управління кар'єрним зростанням; формування реального кадрового резерву (за допомогою лінійних керівників); планування та аналізу трудових показників, витрат на персонал (разом з відділом організації та охорони праці та заробітної плати); дослідження ринку праці, а також розвиток внутрішніх кадрів; забезпечує психосоціальні умови для взаємодії підрозділів, взаємин у групі, запобігання конфліктам, задоволеності роботою та рівнем нарахування заробітної плати» [Дьяченко, 2022, с. 8]. Наукова новизна даного підходу полягає у необхідності поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів управління персоналом у межах єдиної інтегрованої системи.

Така система повинна бути орієнтована не лише на забезпечення поточних потреб підприємства, але й на формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського потенціалу. Перспективним напрямом удосконалення кадрової політики також є впровадження компетентнісного підходу. На відміну від традиційних моделей, що базуються переважно на формальних кваліфікаційних характеристиках, компетентнісний підхід передбачає оцінювання працівників за сукупністю професійних, комунікативних, управлінських та особистісних характеристик. Це дозволяє більш об'єктивно визначати кадровий потенціал підприємства та приймати ефективні управлінські рішення щодо розвитку персоналу.

В умовах сучасного виробничого середовища кадровий менеджмент трансформується у складну прикладну науку, що визначає механізми взаємодії між суб'єктами та об'єктами управлінського процесу. Ця система регламентує комунікацію

між керівною ланкою та підлеглими, поєднуючи в собі стратегічне планування та тактичну реалізацію рішень для забезпечення раціональної зайнятості та оптимізації загальної структури персоналу організації. «Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології» [Лизунова, Іщенко, Кондрашова, 2018, с. 450].

Особливо актуальним у сучасних умовах є питання розвитку корпоративної культури. Практика функціонування успішних компаній свідчить, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів та покращенню результативності діяльності організації. Водночас для багатьох товариств з обмеженою відповідальністю питання формування корпоративних цінностей залишається другорядним, що обмежує можливості ефективного використання людського потенціалу. «Найважливішим принципом управління людськими ресурсами принцип підбору і розстановки кадрів відповідно до їх ділових і особистих якостей: спадкоємність кадрів на основі систематичного відбору активних, творчих співробітників; створення умов для безперервного професійного розвитку; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного співробітника; поєднання досвідчених робітників з молодими співробітниками; поєднання довіри співробітників з оцінкою ефективності» [Голоденко, 2021, с. 27].

Окремої уваги заслуговує проблема управління знаннями. В умовах швидких технологічних змін знання стають одним із найважливіших активів підприємства. Саме тому ефективна система управління персоналом повинна забезпечувати не лише накопичення професійного досвіду, але й створення механізмів його передачі між працівниками. В іншому випадку підприємство ризикує втратити значну частину інтелектуального капіталу у разі звільнення ключових спеціалістів. На нашу думку, сучасна система управління персоналом у товариствах з обмеженою відповідальністю повинна базуватися на принципах гнучкості, цифровізації, безперервного навчання та партнерської взаємодії між працівниками і керівництвом.

Базовим елементом у формуванні концептуальних основ професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів у країнах Європейського Союзу є доктрина безперервної освіти (навчання впродовж життя). Її становлення відбулося на тлі глибокого розуміння визначальної ролі знань та інтелектуального капіталу населення для забезпечення прогресу суспільства загалом і самореалізації кожної особистості зокрема. «Особливістю й інноваційною сутністю цієї концепції є зрощення в її рамках двох логік – логіки освіти (розвиток здібностей громадян) і логіки промисловості (оптимальне використання людських ресурсів). Згідно з концепцією кожен громадянин отримує змогу реалізувати свої освітні потреби в різних навчальних структурах, насамперед, в організаціях, які стають «організаціями, що навчаються» і функціонують паралельно до систем формальної освіти і навчання, що існують» [Балановська, Михайліченко, Троян, 2020, с. 235]. При цьому ефективність кадрової політики доцільно оцінювати не лише за традиційними показниками продуктивності праці, але й за рівнем залученості персоналу, якістю корпоративних

комунікацій, рівнем професійного розвитку працівників та ступенем їх задоволеності умовами праці.

Таким чином, проблема впровадження нових шляхів та методів підвищення ефективності управління персоналом у товариствах з обмеженою відповідальністю є комплексною та багатогранною. Її вирішення потребує переходу від адміністративного підходу до стратегічного управління людським капіталом, широкого використання цифрових технологій, розвитку компетентнісних моделей управління, удосконалення мотиваційних механізмів та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме реалізація зазначених напрямів здатна забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій в умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Голоденко Є. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти "бакалавр" / Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» ; наук. керівник В. В. Гришко. Полтава, 2021. 103 с.
3. Гребінь О. М. Удосконалення методів управління персоналом підприємства : кваліфікаційна (бакалаврська) робота / Донецький національний університет імені Василя Стуса ; наук. керівник Н. С. Якімова. Вінниця, 2025. 65 с.
4. Душко М. Ефективність управління персоналом підприємства : кваліфікаційна робота четвертого (бакалаврського) рівня вищої освіти / Львівський державний університет внутрішніх справ ; наук. керівник Н. Михаліцька.

Львів, 2024. 51 с.

5. Дяченко В. В. Використання сучасних технологій в управлінні персоналом : кваліфікаційна робота освітнього ступеня "бакалавр" / Національний університет «Києво-Могилянська академія» ; наук. керівник О. В. Сидоренко. Київ, 2022. 81 с.

6. Загул О. І. Підвищення ефективності управління персоналом : дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти / Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича ; наук. керівник І. М. Антохова. Чернівці, 2023. 123 с.

7. Каламан О. Б., Дишкантьук О. В., Власюк К. В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 128–134.

8. Кириченко С., Тетерев Д. Підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : матеріали ХХІІ Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 2024). № 23*. С. 55–56.

9. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.

Скарлош А.В.
магістрант
(м.Київ)

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Адміністративна культура державних службовців є не допоміжною характеристикою апарату управління, а внутрішнім механізмом, через який публічна влада набуває конкретної поведінкової, процедурної та комунікаційної форми. Її зміст охоплює не лише знання законодавства чи дотримання субординації, а й систему цінностей, професійних орієнтирів, стандартів етичної поведінки, способів ухвалення рішень і моделей взаємодії з громадянами. Саме тому рівень адміністративної культури безпосередньо впливає на законність управлінських дій, якість публічних послуг, довіру до державних інституцій та сприйняття справедливості з боку.

У сучасному науковому дискурсі адміністративна культура розглядається як багатовимірне явище. Ірина Бойко пов'язує її з трансформацією культури публічного адміністрування під впливом євроінтеграційних законодавчих змін і принципів адміністративної процедури, що зміщують акцент із формального владного впливу на обґрунтованість, відкритість, добросовісність і своєчасність рішень [1, с. 277-281]. Святослав Зубко та Вероніка Карковська наголошують, що організаційна культура в державному управлінні визначає результативність установи, зменшує неоднозначність поведінки та виступає чинником внутрішньої узгодженості управлінських процесів [2, с. 113-119]. Отже, адміністративна культура державних службовців має розумітися як поєднання правової впорядкованості, професійної компетентності, етичної зрілості й

комунікаційної відповідальності, а не як сукупність формальних правил службового етикету.

Потреба у вдосконаленні адміністративної культури сьогодні посилюється впливом кількох процесів, які одночасно змінюють публічну службу. Йдеться про цифрову трансформацію державного управління, воєнний контекст, зростання суспільного запиту на відкритість, підзвітність і доброчесність, а також про необхідність адаптації традиційних бюрократичних механізмів до більш гнучкої та сервісної моделі роботи. Олександр та Наталія Лаврук показують, що організаційна культура публічного управління в умовах воєнних дій повинна розвиватися як система підтримки цінностей, якісної комунікації, мотивації, командної взаємодії та професійної стійкості персоналу [3, с. 120-126]. Сергій Васьків, аналізуючи вплив цифрової трансформації на організаційну структуру державного управління, доводить, що цифровізація змінює не лише інструменти роботи, а й саму логіку координації, вимоги до компетентностей і формат внутрішньої взаємодії [5, с. 52-57]. Це означає, що вдосконалення адміністративної культури сьогодні неможливе без поєднання етичного, організаційного і цифрового вимірів.

Ключовою теоретичною передумовою вдосконалення адміністративної культури є відмова від уявлення, що її можна змінити одним нормативним актом або одним навчальним заходом. Реальний розвиток можливий лише за умови системного впливу на кілька взаємопов'язаних блоків. До них належать нормативно-процедурний блок, який закріплює законність, обґрунтованість і однаковість адміністративних дій; професійно-компетентнісний блок, що забезпечує здатність службовця якісно діяти в складному середовищі; етичний блок, який формує внутрішні межі належної поведінки; комунікативний блок, від якого залежить якість взаємодії з

громадянами; а також цифровий блок, що визначає швидкість, прозорість і керованість адміністративних. Саме багаторівневість цієї конструкції пояснює, чому високий рівень виконавської дисципліни ще не гарантує високої культури публічної служби, якщо одночасно бракує етичного судження, сервісної орієнтації або сучасної цифрової координації.

Окреме значення для підвищення рівня адміністративної культури має етична складова. Яна Качан переконливо доводить, що етична культура в системі публічного управління прямо впливає на якість публічної політики, оскільки саме вона визначає рівень відповідальності, відкритості, об'єктивності та суспільної легітимності управлінських рішень [4, с. 601-612]. У цьому контексті вдосконалення адміністративної культури повинно охоплювати не лише формальне ознайомлення службовців із кодексами поведінки, а й розвиток практики обговорення етичних дилем, формування навичок професійного судження, вироблення стійких стандартів комунікації з громадянами і створення внутрішнього середовища, у якому доброчесність підтримується не страхом покарання, а організаційною нормою. Інакше культура залишається декларативною і не перетворюється на реальний регулятор службової поведінки.

Отже, теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що шляхи вдосконалення адміністративної культури державних службовців мають будуватися навколо кількох взаємопов'язаних напрямів. Йдеться про посилення процедурної обґрунтованості управлінських дій, розвиток етичної культури як основи довіри до державної служби, системне професійне навчання, підтримку командної та комунікаційної спроможності апарату, а також про впровадження цифрових практик, які роблять діяльність державних службовців більш прозорою, відтворюваною і результативною. Саме поєднання цих напрямів

створює теоретичну основу для переходу від адміністративної культури як формального стандарту до адміністративної культури як реального інструменту підвищення якості публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко І. В. Вплив принципів адміністративної процедури на формування культури публічного адміністрування. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 277-281. DOI: 10.32782/2524-0374/2025-1/60. URL: https://lsej.org.ua/1_2025/62.pdf (дата звернення: 28.04.2026).
2. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 113-119. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-3-113-119. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_3_0_113_119&year=2022 (дата звернення: 28.04.2026).
3. Лаврук О. В., Лаврук Н. А. Формування та розвиток організаційної культури публічного управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 120-126. DOI: 10.32782/1813-3401.2024.3.18. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/20.pdf (дата звернення: 28.04.2026).
4. Качан Я. В. Формування етичної культури в системі публічного управління: вплив на якість публічної політики. Національні інтереси України. 2025. № 7(12). С. 601-612. DOI: 10.52058/3041-1793-2025-7(12)-601-612. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/26263/26236/34709> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Васьків С. В. Вплив цифрової трансформації на організаційну структуру державного управління в Україні.

Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 40.
С. 52-57. DOI: 10.32782/pma2663-5240-2024.40.8. URL:
https://nbuv.gov.ua/j-pdf/puaau_2024_40_10.pdf (дата звернення:
28.04.2026).

Хома Д. М.,
кандидат економічних наук, доцент
(М. Хмельницький)

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АБ «УКГАЗБАНК»

Задля забезпечення системного підходу до виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків, пов'язаних із фінансуванням (кредитуванням) домогосподарств, з метою збереження фінансової стійкості банку та дотримання нормативних вимог необхідним є розробка програми управління такими ризиками.

Програма застосовується до всіх продуктів та операцій банку, що пов'язані з фінансуванням фізичних осіб та домогосподарств: споживчі кредити, іпотека, автокредити, кредитні картки, цільові програми (енергоефективність, «зелені» кредити), овердрафти тощо.

Завданнями такої програми є: визначення основних ризиків для портфеля роздрібних кредитів; встановлення принципів ризик-апетиту та ліміти для ключових ризиків; організація процесів моніторингу, раннього попередження та реагування на погіршення якості портфеля; забезпечення прозорості звітності та відповідальності підрозділів.

Основні ризики, притаманними діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» у сфері фінансування домогосподарств і їх суть демонструє таблиця 1.

Кредитний ризик – імовірність виникнення фінансових втрат або додаткових витрат банку, а також недоотримання запланованих доходів у результаті того, що позичальник чи контрагент не виконують свої зобов'язання відповідно до умов

укладеного договору. Іншими словами, кредитний ризик відображає потенційну небезпеку неповернення наданих банком коштів або отримання доходу нижче очікуваного рівня, що обумовлює необхідність розробки ефективних механізмів оцінки, моніторингу та управління даним видом ризику в процесі кредитування фізичних осіб та юридичних суб'єктів.

Таблиця 1

Ризики у сфері банківського фінансування домогосподарств

Ризик	Суть ризику
Кредитний ризик	ризик збитків через несплату заборгованості клієнтом
Операційний ризик	ризики від внутрішніх процесів, персоналу, систем та зовнішніх подій (включно з шахрайством)
Ринковий ризик	ризик втрат через коливання процентних ставок (для портфеля з плаваючою ставкою) та валютних ризиків
Ліквіднісний ризик	ризик неможливості залучити необхідні кошти для обслуговування портфеля
Репутаційний ризик	ризик втрати довіри клієнтів й ринку
Правовий/комплаєнс ризик	ризик штрафів, обмежень через недотримання законодавства або регуляторних вимог
Клієнтський ризик поведінки (behavioural)	ризик пов'язаний з очікуваною поведінкою позичальників (передчасні погашення, пропуски платежів)

Джерело: розроблено автором

Кредитний ризик продовжує залишатися одним із ключових факторів, що визначають стабільність діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк». У 2022 році його вплив значно посилювався внаслідок військових дій, через що багато підприємств, особливо ті, що фізично розташовані у зонах активних бойових дій, втратили можливість обслуговувати свої кредитні

зобов'язання. Додатково негативний вплив на кредитний портфель банку мала загальна економічна рецесія, що охопила всю банківську систему України. Як наслідок, відбулося істотне зростання частки непрацюючих кредитів, що безпосередньо позначилося на якості кредитного портфеля та збільшенні потенційних кредитних втрат.

Для пом'якшення негативних наслідків зазначених процесів банк здійснив реструктуризацію значної частини заборгованостей, що дозволило забезпечити більш стійке обслуговування боргових зобов'язань позичальників. Крім того, були переглянуті підходи до формування резервів під кредитні ризики та впроваджено жорсткіші ліміти за галузевими, регіональними та продуктовими критеріями. Застосування такого комплексного механізму контролю та управління кредитним ризиком забезпечило стримування подальшого зростання ризикових позицій у 2023–2024 роках та сприяло стабілізації якості кредитного портфеля.

У процесі формування моделей розрахунку очікуваних кредитних збитків ПАТ АБ «Укргазбанк» використовує широкий перелік макроекономічних та фінансових показників, які слугують вихідними економічними даними для прогнозування рівня кредитного ризику. До таких показників, зокрема, належать темпи зростання валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, що вимірюється індексом споживчих цін у відсотках до відповідного місяця попереднього року, облікова ставка Національного банку України, рівень безробіття, динаміка обмінного курсу національної валюти, а також ціни на ключові експортно орієнтовані товари. Важливим індикатором також є зростання реальної заробітної плати в річному вимірі (YoY), що безпосередньо впливає на платоспроможність домогосподарств.

З метою визначення впливу зазначених макроекономічних

факторів на рівень кредитного ризику здійснюється статистичний аналіз залежності ймовірності дефолту позичальників від змін економічних показників. У результаті такого аналізу виокремлюються індикатори, які мають найбільш тісний кореляційний зв'язок із рівнем дефолтів клієнтів у межах окремих сегментів кредитного портфеля. Це дозволяє адаптувати параметри моделей очікуваних кредитних збитків до специфіки кожного сегмента та підвищити точність прогнозних оцінок.

Застосування такого комплексного підходу забезпечує обґрунтованість моделей оцінки кредитного ризику та підвищує ефективність управління кредитним портфелем банку, зокрема у сегменті фінансування домогосподарств.

У таблиці 2 наведено прогнозні значення ключових макроекономічних показників, які використовуються ПАТ АБ «Укргазбанк» у межах базового економічного сценарію для розрахунку очікуваних кредитних збитків станом на 31 грудня 2024 року. Зазначені показники відображають очікувані тенденції розвитку економічного середовища та слугують інформаційною основою для оцінки потенційного рівня кредитного ризику за активними операціями банку.

Таблиця 2

Прогнозні значення макроекономічних показників для
розрахунку очікуваних кредитних збитків станом на
31.12.2024 р.

Показник	Сценарій очікуваних кредитних збитків	Імовірність сценарію, %	2025 рік	2026 рік
Інфляція (індекс споживчих цін), до відповідного місяця попереднього року	Оптимістичний	25	4,5	2,5
	Базовий	50	6,9	5,0
	Песимістичний	25	9,4	7,5

(%)				
Темп приросту реального ВВП, %	Оптимістичний	25	8,3	5,7
	Базовий	50	6,3	3,6
	Песимістичний	25	4,3	1,5
Темп приросту номінального ВВП, %	Оптимістичний	25	17,1	10,2
	Базовий	50	15,6	10,0
	Песимістичний	25	14,1	9,8

Джерело: сформовано автором на основі даних [2]

Інфляція, як правило, є важливим чинником при визначенні кредитних збитків, оскільки впливає на реальні доходи населення та рівень споживчих витрат. Враховуючи прогнози, у 2025 році інфляція за базовим сценарієм на рівні 6,9% може стати основним орієнтиром для оцінки змін у вартості кредитів. У 2026 році очікується значне зниження інфляції, особливо за оптимістичним сценарієм, що може сприяти стабілізації економіки та зменшенню кредитних збитків.

Реальний темп приросту ВВП є важливим індикатором економічної активності та платоспроможності населення. Оптимістичний сценарій на 2025 рік передбачає високий приріст на рівні 8,3%, що може свідчити про відновлення економіки після кризових періодів. Песимістичний сценарій на 2025 рік з 4,3% приросту передбачає помірний економічний ріст, що може не забезпечити достатньої платоспроможності для позичальників. Прогноз на 2026 рік показує тенденцію до зниження темпів економічного зростання, що підвищує ймовірність збільшення кредитних збитків, зокрема за песимістичним сценарієм (1,5%).

Номинальний ВВП включає інфляцію та реальний економічний ріст, тому прогноз на 2025 рік з високими значеннями росту номінального ВВП вказує на можливе збільшення доходів у національній валюті. Зростання

номінального ВВП за оптимістичним сценарієм може знизити кредитні збитки завдяки загальному економічному піднесенню. Прогнози на 2026 рік вказують на стабільний ріст, хоча й з деяким зниженням, що може бути менш сприятливим для підтримки високих показників кредитування. Отже, 2025 рік має найбільшу ймовірність високих темпів зростання інфляції та ВВП, що позитивно впливає на розрахунки збитків по кредитах. 2026 рік передбачає певне зниження економічних темпів зростання та інфляції, що може бути ознакою стабільності, але також збільшити ризики для банків у разі загострення економічної ситуації.

З метою оцінки чутливості очікуваних кредитних збитків до змін макроекономічного середовища здійснено аналіз впливу варіації макрофакторів на величину показника очікуваних кредитних збитків. У межах проведеного аналізу було застосовано припущення щодо умовного покращення або погіршення значень макроекономічних індикаторів на 10 %, що дозволяє кількісно оцінити ризиковість кредитного портфеля за різних сценаріїв розвитку економічної ситуації.

Результати аналізу свідчать, що у разі покращення макроекономічних показників на 10 % очікувані кредитні збитки банку станом на 31 грудня 2024 року зменшилися б на 2 588 тис. грн. Найбільший ефект зниження очікуваних кредитних збитків спостерігається у сегменті корпоративного та середнього бізнесу — на 1 984 тис. грн, що зумовлено значною часткою даного сегмента у кредитному портфелі банку. У сегменті малого та мікробізнесу зменшення очікуваних кредитних збитків становило б 247 тис. грн, тоді як у роздрібному сегменті — 357 тис. грн, що свідчить про відносно меншу, але все ж суттєву чутливість домогосподарств до покращення макроекономічних умов.

Водночас погіршення значень макрофакторів на 10 %

призвело б до зростання суми очікуваних кредитних збитків на 2 948 тис. грн станом на кінець 2024 року. При цьому найбільше збільшення очікуваних кредитних збитків знову припадає на сегмент корпоративного та середнього бізнесу – 2 131 тис. грн, що підтверджує його підвищену залежність від негативних макроекономічних змін. У сегменті малого та мікробізнесу приріст очікуваних кредитних збитків склав би 269 тис. грн, а у роздрібному сегменті – 548 тис. грн, що вказує на вищу вразливість кредитування домогосподарств до погіршення економічної ситуації порівняно з позитивними сценаріями.

Аналіз впливу зміни ваг економічних сценаріїв на загальну величину очікуваних кредитних збитків відображає таблиця 3. Даний аналіз ґрунтувався на припущенні щодо розрахунку очікуваних кредитних збитків із застосуванням кожного окремого сценарію для кредитів, що перебувають на першій та другій стадіях знецінення. Отримані результати, представлені в таблиці 3.3, дозволяють оцінити ступінь впливу сценарного підходу на рівень кредитного ризику та слугують додатковим інструментом обґрунтування управлінських рішень у сфері управління кредитним портфелем банку.

Таблиця 3

Вплив ваги сценаріїв на суму очікуваних кредитних збитків
станом на 31.12.2024 р., тис. грн

Суб'єкт банківського фінансування	Очікувані кредитні збитки при застосуванні оптимістично го сценарію	Очікувані кредитні збитки при застосуван ні базового сценарію	Очікувані кредитні збитки при застосуванні песимістично го сценарію	Очікувані кредитні збитки при застосуван ні зваженого на ймовірност і сценарію
Корпоративн ий бізнес	234 741	243 850	253 322	243 940

Малий та середній бізнес	53 141	55 052	57 085	55 083
Роздрібний бізнес	22 768	23 266	24 587	23 472
Всього	310 650	322 168	334 994	322 495

Джерело: сформовано автором на основі даних [2]

Перехід від оптимістичного до песимістичного сценарію супроводжується послідовним зростанням очікуваних кредитних збитків, що свідчить про високу чутливість кредитного портфеля банку до погіршення макроекономічних умов. Зважене на ймовірності значення 322 495 тис. грн практично відповідає рівню базового сценарію, що є логічним з огляду на його найбільшу ймовірність (50%).

Корпоративний сегмент формує основну частку очікуваних кредитних збитків банку. У структурі загальних очікуваних кредитних збитків його частка перевищує 75%, що пояснюється значними обсягами корпоративного кредитування та підвищеною залежністю великих позичальників від макроекономічних коливань. Зважений показник 243 940 тис. грн підтверджує ключову роль цього сегмента у формуванні кредитного ризику банку.

Очікувані кредитні збитки за кредитами малого та середнього бізнесу є значно меншими порівняно з корпоративним бізнесом, даний сегмент також демонструє стійку тенденцію до зростання кредитних збитків у разі погіршення економічної ситуації. Це вказує на підвищену вразливість малого та середнього бізнесу до макроекономічних ризиків. Зважене значення 55 083 тис. грн майже повністю відповідає базовому сценарію.

У роздрібному сегменті (кредитування домогосподарств) обсяг очікуваних кредитних збитків є найменшим. Водночас

спостерігається чітка залежність очікуваних кредитних збитків від сценарію розвитку економіки, що пов'язано зі змінами доходів населення, рівнем зайнятості та інфляційними процесами. Зважений показник 23 472 тис. грн свідчить про помірний рівень ризику в роздрібному портфелі.

Отже, зважене на ймовірності значення очікуваних кредитних збитків практично збігається з базовим сценарієм, що підтверджує його доцільність як основного для планування та управління ризиками.

Усі сегменти кредитування демонструють зростання очікуваних збитків у разі реалізації песимістичного сценарію, що підкреслює важливість урахування макроекономічних чинників у системі управління кредитним ризиком.

Такий підхід до сценарного аналізу відповідає вимогам МСФЗ 9 та забезпечує більш обґрунтовану оцінку кредитних ризиків банку.

Комплекс інструментів управління кредитним ризиком включає такі заходи:

- встановлення внутрішніх лімітів кредитного ризику, що спрямовані на дотримання граничних показників ризику та недопущення перевищення допустимих меж експозиції;
- аналіз кредитоспроможності (андеррайтинг) та структурування кредитів, що забезпечує відповідність умов позики фінансовим можливостям позичальника;
- залучення достатнього та ліквідного заставного майна як забезпечення кредитів, що знижує потенційні втрати банку у разі неповернення коштів;
- формалізація процесу кредитування та встановлення ефективного контролю на всіх етапах операції, що дозволяє системно відслідковувати виконання позичальником зобов'язань;
- своєчасна реструктуризація активних операцій для

позичальників, які зазнали впливу війни, але мають можливість та намір обслуговувати борг, що сприяє збереженню платежів та зменшенню проблемних кредитів;

- систематичний моніторинг якості кредитного портфелю та регулярна перевірка моделей, що використовуються для ідентифікації та оцінки кредитних ризиків, що дозволяє підтримувати адекватну оцінку ризиків у динаміці;

- аналіз тенденцій та значень ключових індикаторів ризику, що забезпечує своєчасне виявлення потенційних проблемних зон у кредитному портфелі;

- ефективна робота з проблемною заборгованістю, включаючи заходи щодо врегулювання прострочених кредитів та відновлення платоспроможності позичальників;

- обмеження повноважень колегіальних органів та уповноважених осіб при прийнятті кредитних рішень, що забезпечує дотримання принципів ризик-менеджменту та мінімізує можливість прийняття необґрунтованих рішень.

Застосування зазначених інструментів дозволяє банку ефективно управляти кредитним ризиком, підтримувати стабільну якість кредитного портфеля та знижувати ймовірність фінансових втрат, що є критично важливим для стабільного функціонування роздрібного банківського бізнесу в умовах підвищеної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Матусевич О.О., Сербін О.О. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*, 2024. № 13. С. 98–106.

2. Офіційний сайт ПАТ АБ «Укргазбанк». URL : <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення: 10.05.2026).

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення:

10.05.2026).

4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2026).

5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 01.10.2025).

6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення 11.05.2026).

7. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).

8. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.00 р. № 2121-III, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#n869> (дата звернення: 10.05.2026).

9. Рейтинг надійних банків України 2024. Forinsurer – онлайн журнал про технології страхування, insurtech та fintech: ексклюзивні новини страхового ринку, перестраховування, рейтинги страхових компаній та банків. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 11.05.2026).

10. Роговий А.В., Євтушенко Ю.В. Напрямки розвитку банківського кредитування домогосподарств у сфері житлового будівництва України в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство. Міжнародні економічні відносини*, 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-128> (Дата звернення 13.05.2026).

Цебень Р.Л.,
кандидат економічних наук, доцент
(м.Хмельницький)
Мельник Л.О.,
здобувачка освіти
(м.Хмельницький)

ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ СКЛАДАННЯ ТА ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ МІКРОПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифровізації та посилення вимог до прозорості бізнес-процесів методика контролю фінансового стану мікропідприємств зазнає суттєвих трансформацій.

Аудит фінансової звітності є важливим інструментом контролю її достовірності, повноти та відповідності вимогам законодавства. Хоча для мікропідприємств обов'язковий аудит законодавством не передбачений, проведення незалежної перевірки може суттєво підвищити рівень довіри до фінансової інформації, зміцнити фінансову дисципліну та сприяти покращенню управлінських рішень. Для таких підприємств аудит виступає засобом оцінки ефективності організації обліку та контролю, що особливо важливо в умовах мінливого ринкового середовища. Нормативною основою аудиторської діяльності в Україні є Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»,

Міжнародні стандарти аудиту (МСА), Кодекс етики професійних бухгалтерів та інші нормативно-правові акти. Закон визначає правовий статус аудиторів, порядок проведення обов'язкового та ініціативного аудиту, вимоги до аудиторських висновків і регулює взаємовідносини між аудитором та суб'єктами господарювання. Згідно з його положеннями,

мікропідприємства не належать до категорії підприємств, що становлять суспільний інтерес, і тому не зобов'язані проводити обов'язковий аудит. Проте підприємства малого бізнесу можуть ініціювати аудиторську перевірку для підтвердження достовірності фінансової інформації перед інвесторами, банками, партнерами або засновниками [1, с. 68].

Проведення аудиту на мікропідприємстві має власні особливості, що пов'язані з невеликим обсягом господарських операцій, обмеженим числом працівників та застосуванням спрощеної фінансової звітності.

Для перевірки мікропідприємства аудитор обирає відповідний підхід, що ґрунтується на оцінці ризиків, визначенні суттєвості та аналізі бухгалтерських реєстрів, первинних документів і внутрішніх процедур контролю.

На мікропідприємствах особливу увагу приділяють оцінці організації облікового процесу, правильності ведення реєстрів синтетичного та аналітичного обліку, відповідності даних бухгалтерських рахунків показникам фінансової звітності.

Аудиторська перевірка починається з попереднього ознайомлення з діяльністю підприємства, визначення галузевої специфіки, аналізу умов договорів, оцінки ризиків суттєвих викривлень. Аудитор аналізує структуру активів, частку основних засобів, операційні витрати, рух грошових коштів, а також характер розрахунків із контрагентами. Важливим етапом є оцінка системи внутрішнього контролю, яка у мікропідприємствах зазвичай має спрощений характер. Через обмежену кількість працівників відокремлення функцій контролю від функцій виконання часто не забезпечується, що підвищує ризик помилок або неточностей [2, с.32].

Процедури перевірки включають тестування первинних документів, зіставлення даних реєстрів обліку, підтвердження залишків за рахунками, аналіз інвентаризаційних результатів, а

також аналітичні процедури, які дозволяють визначити відхилення та виявити їх причини. На підприємствах сфери послуг аудитор приділяє увагу правильності формування доходів та витрат, дотриманню принципу нарахування, відповідності операцій положенням облікової політики та вимогам П(С)БО 15 «Дохід» і П(С)БО 16 «Витрати».

Особливої уваги під час аудиту потребує звірка бухгалтерських даних із податковими деклараціями та звітами, оскільки для мікропідприємств надзвичайно важлива точність у питаннях оподаткування. Виявлені розбіжності можуть свідчити про порушення податкової дисципліни або неправомірне відображення операцій у бухгалтерському обліку. Аудит також охоплює перевірку використання автоматизованих програм обліку та коректність їх налаштування, адже будь-які технічні помилки можуть призвести до суттєвого викривлення звітності [2, с. 54]. Після виконання всіх необхідних тестів і процедур аудитор узагальнює результати перевірки та формує аудиторський висновок (звіту незалежного аудитора). У випадку з мікропідприємством оцінка достовірності фінансової звітності має значення не лише з точки зору відповідності законодавству, але й для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Позитивний аудиторський висновок може стати вагомим перевагою при отриманні кредитів, залученні інвесторів або укладенні договорів з великими контрагентами.

Аудиторський висновок містить інформацію про відповідність фінансової звітності вимогам П(С)БО 25, дотримання принципів бухгалтерського обліку, оцінку повноти розкриття інформації в облікових регістрах та виявлені недоліки. На мікропідприємствах найчастіше зустрічаються такі порушення, як несвоєчасне оформлення первинних документів, відсутність інвентаризації окремих активів, неправильне віднесення витрат або неякісне ведення податкового обліку.

Аудит дозволяє не лише виявити такі недоліки, але й розробити рекомендації щодо їх усунення [3, с. 40]. Для мікропідприємств проведення аудиту має стратегічне значення, оскільки дозволяє оцінити ефективність фінансового управління, виявити слабкі місця в організації обліку та удосконалити внутрішні процедури контролю. Аудиторські рекомендації можуть стосуватися покращення документообігу, оновлення облікової політики, підвищення автоматизації обліку, оптимізації витрат, удосконалення підходів до формування фінансової звітності [4, с. 94].

Аудит фінансової звітності мікропідприємства має низку особливостей, що зумовлені специфікою організації обліку та масштабами господарської діяльності. Оскільки на підприємстві працює обмежена кількість працівників, внутрішній контроль зазвичай не має чітко формалізованої структури. Його функції поєднуються між собою, що підвищує навантаження на окремих працівників та створює ризики виникнення помилок під час оформлення документів і ведення обліку.

Для мікропідприємств характерні ризики, пов'язані з порушенням оформлення первинних документів, хронології операцій, інвентаризаційних процедур і визначення періодів визнання доходів та витрат, що може призводити до викривлення показників фінансової звітності та потребує підвищеної уваги під час аудиторської перевірки [3, с. 15].

У процесі аудиту застосовуються процедурні дії, спрямовані на оцінку правильності ведення бухгалтерського обліку та відповідності показників фінансової звітності фактичному стану справ, зокрема аналіз договорів і господарських операцій, звірка даних оборотно-сальдових відомостей зі статтями Балансу, перевірка формування доходів, витрат, амортизації, розрахунків із працівниками та нарахування податків із використанням вибірових тестів первинних

документів.

Аудиторський висновок формується на основі результатів перевірки та містить оцінку достовірності спрощеної фінансової звітності, відповідності даних обліку вимогам П(С)БО 25, а також рекомендації щодо усунення виявлених порушень. Реалізація таких рекомендацій сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації, зниженню аудиторського ризику, зміцненню фінансової дисципліни та фінансової стабільності підприємства у майбутніх звітних періодах [5, с. 18].

Окремим напрямом аудиторської перевірки на мікропідприємствах є оцінка дотримання принципів бухгалтерського обліку, визначених П(С)БО 1, зокрема принципів обачності, повного висвітлення та переважання сутності над формою. Ці принципи мають ключове значення у зв'язку з обмеженим обсягом інформації у спрощеній фінансовій звітності, що зумовлює необхідність перевірки відповідності облікових даних реальному економічному змісту операцій, зокрема щодо дебіторської заборгованості [6, с. 28].

У процесі аудиту важливе значення має аналіз динаміки основних статей фінансової звітності шляхом порівняння показників за попередні періоди та визначення тенденцій зміни доходів, витрат, активів і зобов'язань. Застосування аналітичних процедур відповідно до МСА 520 дозволяє виявити сезонність діяльності, зміни у структурі витрат і нестандартні відхилення фінансових показників.

У контексті перевірки доходів і витрат аудитор особливу увагу приділяє правильності класифікації витрат відповідно до П(С)БО 16 «Витрати», оскільки помилки у їх групуванні є поширеною причиною викривлення фінансового результату. Аудитор аналізує обґрунтованість списання матеріалів, віднесення витрат на оплату праці, нарахування амортизації та

документальне підтвердження послуг сторонніх організацій [7, с. 37].

Одним із ключових елементів аудиту є оцінка стану активів, зокрема основних засобів і запасів. Аудитор перевіряє наявність і стан основних засобів, нематеріальних активів та запасів відповідно до П(С)БО 7 і П(С)БО 8. Особлива увага приділяється правильності облікової оцінки, амортизації та списання, а також документальному підтвердженню придбання та використання активів. Недоліки в цих питаннях можуть призвести до завищення або заниження амортизаційних відрахувань і вплинути на достовірність фінансового результату.

Аудитор також перевіряє дотримання податкового обліку та правильність нарахування податкових зобов'язань згідно з Податковим кодексом і П(С)БО 18. Особлива увага приділяється ПДВ та податку на прибуток, а також спрощеним методам обліку мікропідприємств. Виявлені розбіжності можуть свідчити про системні недоліки в облікових процедурах або недостатній рівень внутрішнього контролю.

Оскільки мікропідприємство використовує автоматизовані системи обліку, аудитор оцінює їх коректність та надійність.

Перевіряється достовірність автоматизованого обліку, контроль доступу, захист даних та резервне копіювання. Також перевіряється відповідність систем П(С)БО та податковому законодавству. Недоліки в налаштуваннях можуть призвести до некоректного формування звітності, подвійного відображення операцій, неправильного формування проводок або втрати даних.

Аудитор додатково аналізує фінансовий стан підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів. Це дозволяє оцінити здатність мікропідприємства виконувати

зобов'язання, ефективність використання ресурсів та потенційні ризики. У разі виявлення критичних показників надаються рекомендації щодо покращення фінансового стану та оптимізації витрат.

Завершальним етапом є формування аудиторського звіту з висновками щодо достовірності фінансової звітності та рекомендаціями щодо вдосконалення облікових процесів. Для мікропідприємств такі поради часто замінюють внутрішній контроль і можуть включати впровадження електронного документообігу, удосконалення облікової політики або підвищення рівня автоматизації. Аудит підвищує достовірність даних, виявляє слабкі місця в обліку та формує рекомендації щодо їх усунення.

Загалом, перспективи розвитку аудиту фінансового стану мікропідприємства пов'язані зі зміною філософії контролю – від формального підтвердження даних до стратегічної оцінки фінансової стійкості підприємства, виявлення ризиків та підготовки рекомендацій щодо покращення управління фінансами. Сучасні аудиторські методики мають забезпечувати не тільки достовірність звітності, але й підвищення ефективності діяльності підприємства, що особливо важливо для мікропідприємств у конкурентному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко Т. В., Кузьменко О. П. Аудит малого бізнесу та мікропідприємств : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 204 с.
2. Мельник Ю. П. Електронні акти звірки та цифрова взаємодія з контрагентами : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 414 с.
3. Іваненко А. П. Цифрові технології в аудиті фінансової звітності малих підприємств : навч. посіб. Харків: ХНУ, 2022.

312 с.

4. Петренко В. В. Ризик-орієнтований підхід у аудиті малих підприємств : навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2023. 698 с.

Циганенко Г.В.

кандидат економічних наук, доцент

(м. Чернігів)

ORCID ID: 0000-0002-6245-5161

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах сучасної економічної нестабільності, що характеризується частими кризовими явищами, глобалізаційними викликами та стрімкими технологічними змінами, питання забезпечення стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Кризові ситуації, такі як економічні рецесії, політична нестабільність, пандемії або соціальні потрясіння, змушують підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, переосмислювати свої стратегії та шукати нові шляхи розвитку. У цих умовах інновації та технологічні зміни стають ключовими інструментами для забезпечення економічної стійкості підприємств. Як зазначають Мацієвський А.Є., Солонінко В.З., Чорнодольський В.І. та інші, "інноваційна діяльність, як невід'ємний елемент сучасного менеджменту, дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й зміцнювати свої ринкові позиції шляхом впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-моделей" [5; с. 322]. Хахалєв Д. та Гагарінов О. підкреслюють, що "економічна стабільність є фундаментом для досягнення сталого розвитку, який полягає в тривалому зростанні без шкоди для ресурсів" [6; с. 147]. При цьому важливо зауважити, що сучасне розуміння економічної стійкості виходить за межі суто фінансових показників і включає здатність підприємства до

інновацій, адаптивність до змін та стратегічну гнучкість. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень з питань економічної стійкості та інноваційного розвитку, проблема ефективного впровадження інновацій та технологічних змін в умовах кризи залишається недостатньо вивченою. Гречко А. та Очеретяна О. вказують на потребу в більш чіткому визначенні механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств через інноваційну діяльність, особливо в контексті викликів сучасного бізнес-середовища [1; с. 39]. Малик І.П. та Каракаш Ю.А. наголошують на необхідності розробки ефективних інструментів для забезпечення стійкого розвитку підприємств, які б враховували інноваційну складову та сприяли підвищенню адаптивності бізнесу до кризових явищ [3; с. 99]. Водночас, Другова О.С. та Фень В.А. підкреслюють важливість забезпечення фінансової стійкості як основи для впровадження інноваційних змін [2; с. 140]. У світлі цих досліджень, актуальною постає проблема визначення ролі інновацій та технологічних змін у забезпеченні стійкості підприємств в кризових умовах, аналізу ефективних інноваційних стратегій та розробки механізмів їх впровадження для підвищення адаптивності бізнесу до викликів сучасного економічного середовища.

У сучасних умовах глобальної нестабільності та, особливо, в контексті військової агресії Росії проти України, питання економічної стійкості підприємств набуває критичного значення. Військові дії створюють безпрецедентні виклики для бізнесу: порушення ланцюгів постачання, руйнування виробничих потужностей, втрата кадрів, обмеження доступу до енергоресурсів та різке скорочення попиту на окремих ринках. За таких обставин традиційні механізми забезпечення економічної стійкості виявляються недостатніми, що вимагає нових підходів, центральне місце серед яких займають інновації

та технологічні зміни.

Інноваційні стратегії в умовах кризи, спричиненої військовою агресією, суттєво відрізняються від тих, що застосовуються під час звичайних економічних спадів. Мацієвський А.Є. та співавтори виділяють кілька типів інноваційних стратегій, які підприємства можуть використовувати в кризових умовах: проактивні, адаптаційні, захисні та радикальні [5; с. 324]. Проте в умовах військового стану особливого значення набувають саме адаптаційні та радикальні стратегії, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на критичні зміни зовнішнього середовища та кардинально трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових реалій. Критичний аналіз цих стратегій свідчить, що найбільш ефективними виявляються ті підприємства, які здатні поєднувати різні типи інноваційних підходів, швидко перемикаючись між ними залежно від розвитку ситуації.

Технологічні зміни стають не просто фактором конкурентоспроможності, а питанням виживання підприємств в умовах воєнного стану. Хахалєв Д. та Гагарінов О. підкреслюють, що "розробка та впровадження інновацій є необхідними для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Нові технології та бізнес-моделі допоможуть зменшити витрати, підвищити продуктивність та знизити екологічний вплив" [6; с. 148]. Однак у контексті військової агресії технологічні інновації набувають додаткових вимірів – вони мають забезпечувати не лише економічну ефективність, але й безпеку функціонування, можливість віддаленої роботи, енергетичну незалежність та стійкість до фізичних загроз. Критичний аналіз ситуації показує, що українські підприємства, які інвестували в цифрову трансформацію та автоматизацію процесів до початку повномасштабного вторгнення, змогли швидше адаптуватися до

нових умов та зберегти життєздатність.

Особливої уваги заслуговує фінансовий аспект забезпечення інноваційної діяльності в умовах кризи. Другова О.С. та Фень В.А. зазначають, що "фінансова стабільність відображає здатність компанії забезпечувати платоспроможність і стабільні грошові потоки, незважаючи на зовнішні економічні коливання" [2; с. 139]. В умовах військової агресії традиційні джерела фінансування інновацій стають недоступними або надзвичайно обмеженими, що змушує підприємства шукати альтернативні шляхи залучення ресурсів. Критичний аналіз сучасної ситуації свідчить про зростання ролі міжнародної технічної допомоги, грантового фінансування та партнерських програм з іноземними компаніями, які надають не лише фінансові ресурси, але й доступ до технологій, знань та нових ринків.

Соціальна відповідальність бізнесу в контексті забезпечення економічної стійкості набуває нового значення під час військової агресії. Гречко А. та Очеретяна О. наголошують, що сталий розвиток підприємства включає не лише економічні, але й соціальні аспекти [1; с. 40]. В умовах війни інноваційна діяльність підприємств часто пов'язана із соціальними інноваціями, спрямованими на підтримку працівників, їхніх родин та місцевих громад. Критичний аналіз показує, що підприємства, які приділяють увагу соціальним аспектам діяльності, зберігають лояльність персоналу та клієнтів, що стає додатковим фактором стійкості в кризових умовах.

Малюта Л.Я. звертає увагу на екологічний аспект економічної безпеки підприємств, підкреслюючи, що екологічні інновації мають стати частиною стратегії сталого розвитку [4; с. 25]. В контексті військової агресії та руйнування інфраструктури екологічні ризики значно зростають, що вимагає від підприємств додаткових інноваційних рішень для мінімізації

негативного впливу на довкілля. Критичний аналіз сучасної ситуації свідчить про те, що екологічні інновації часто стають каталізатором для більш широких технологічних трансформацій, зокрема в напрямку енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії, що підвищує автономність та стійкість підприємств в умовах нестабільного енергопостачання.

Управління інноваційними процесами в умовах військової агресії вимагає особливих підходів та інструментів. Малик І.П. та Каракаш Ю.А. вказують на необхідність розробки спеціальних механізмів для забезпечення стійкого розвитку підприємств [3; с. 99]. Критичний аналіз ситуації показує, що в умовах війни традиційні моделі управління інноваціями, які передбачають тривалі цикли розробки та впровадження, поступаються місцем більш гнучким та адаптивним підходам, таким як Agile та Lean Startup, які дозволяють швидко тестувати інноваційні рішення та корегувати їх відповідно до мінливих умов. Проте, незважаючи на очевидні переваги таких підходів, їх впровадження часто стикається з суттєвими перешкодами, зокрема, відсутністю необхідних компетенцій у персоналі та організаційним опором змінам.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що в умовах військової агресії Росії інновації та технологічні зміни стають не просто факторами конкурентоспроможності, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємств. Проте критичний аналіз сучасної ситуації виявляє суттєвий розрив між теоретичними концепціями інноваційного розвитку та практичними можливостями їх реалізації в умовах воєнного стану, що вимагає розробки нових підходів та методологій, які б враховували специфіку функціонування бізнесу під час війни. Проведене дослідження ролі інновацій та технологічних змін у забезпеченні стійкості підприємств в кризових умовах, зокрема

в контексті військової агресії Росії, дозволяє сформулювати кілька ключових висновків. По-перше, інноваційні стратегії є невід'ємним елементом забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах кризи. Дослідження показало, що різні типи інноваційних стратегій (проактивні, адаптаційні, захисні та радикальні) мають застосовуватися комплексно та гнучко, залежно від конкретних умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Як зазначають Мацієвський А.Є. та співавтори, "інноваційна діяльність сприяє подоланню негативних наслідків кризи, дозволяючи підприємствам реагувати на зміни у потребах споживачів, оптимізувати внутрішні процеси та впроваджувати нові технології" [5; с. 326]. По-друге, технологічні зміни в умовах військової агресії стають не лише фактором підвищення конкурентоспроможності, але й інструментом забезпечення безпеки функціонування підприємств. Цифрова трансформація, автоматизація процесів, впровадження енергоефективних технологій та систем віддаленого доступу дозволяють підприємствам адаптуватися до екстремальних умов та підтримувати безперервність бізнесу. Хахалєв Д. та Гагарінов О. підкреслюють, що "технологічні зміни, зокрема інновації та цифровізація, відкривають нові можливості для підприємств, але водночас вимагають значних інвестицій і швидкої адаптації до нових технологій" [6; с. 147]. По-третє, фінансова стійкість залишається необхідною умовою для інноваційного розвитку, однак в умовах військової агресії традиційні джерела фінансування потребують суттєвого доповнення альтернативними механізмами, зокрема міжнародною технічною допомогою, грантовим фінансуванням та стратегічними партнерствами. Другова О.С. та Фень В.А. наголошують на необхідності "диверсифікації ресурсів та управлінні ризиками" для забезпечення економічної стійкості [2;

с. 141]. По-четверте, соціальні та екологічні аспекти інноваційної діяльності набувають особливого значення в умовах кризи, оскільки сприяють підвищенню лояльності персоналу та клієнтів, а також забезпечують довгострокову стійкість підприємства. Мalyuta Л.Я. зазначає, що "екологічний імператив стає невід'ємною частиною економічної безпеки підприємств в контексті сталого розвитку" [4; с. 28]. По-п'яте, управління інноваційними процесами в умовах кризи потребує впровадження більш гнучких та адаптивних моделей, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати обмежені ресурси. Малик І.П. та Каракаш Ю.А. вказують на важливість "розробки спеціальних інструментів для забезпечення стійкого розвитку підприємств" [3; с. 99].

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці комплексної методології оцінки ефективності інноваційних стратегій в умовах військового стану, визначенні конкретних механізмів фінансування інноваційної діяльності під час кризи, вивченні специфіки впровадження цифрових технологій для забезпечення безперервності бізнесу в умовах фізичних загроз, а також дослідженні ролі державної підтримки та міжнародного співробітництва у стимулюванні інноваційної активності підприємств під час воєнного стану. Отримані результати можуть бути використані при розробці стратегій інноваційного розвитку підприємств різних галузей економіки, формуванні державних програм підтримки бізнесу в умовах кризи, а також при вдосконаленні нормативно-правової бази, що регулює інноваційну діяльність в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції

наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 37-41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>

2. Другова О.С., Фень В.А. Теоретичні аспекти формування фінансової стійкості підприємства. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Одеса, 2018. № 34. С.138-142.

3. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. С. 99.

4. Малюта Л.Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.

5. Мацієвський А.Є., Солонінко В.З., Чорнодольський В.І. та ін. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах кризових ситуацій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Випуск 41. С. 321-327.

6. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. Scientific journal "Modeling the Development of the Economic Systems". 2024. № 13. С. 145-151.

Шаповал М.О.,
старший викладач
(м.Київ)

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Сучасний стан розвитку економіки України передбачає врахування всіх процесів, які певним чином стосуються національної стратегії інтеграції держави у світовий економічний простір. Це стосується інноваційних, інвестиційних, технологічних, приватизаційних процесів, оподаткування, реформування земельних відносин в аграрних формуваннях і, на кінець, управлінських рішень.

На сьогоднішній день в нашій державі вже створені всі передумови для того, щоб ототожнювати бухгалтерську діяльність з її управлінським аспектом. Тому управлінський облік, його організація відіграють важливу роль не лише в управлінні підприємством, а й в організації ефективної взаємодії всіх працівників певного підприємства.

Annotation

The current state of development of the Ukrainian economy involves taking into account all processes that are in some way related to the national strategy of integration of the state into the world economic space. This applies to innovation, investment, technological, privatization processes, taxation, reform of land relations in agrarian formations and, finally, management decisions.

Today, all the prerequisites have been created in our country to identify accounting activities with its management aspect.

Therefore, management accounting, its organization play an important role not only in managing the enterprise, but also in organizing effective interaction of all employees of a particular enterprise.

Ведення бізнесу в період нестабільної ситуації в країні – це не просто оформлення юридичної особи чи фізичної особи-підприємця, або безпосередня організація виробничих процесів, чи надання послуг та продаж товарів. Це величезний комплекс різноманітних завдань і процесів, з якими щоденно стикається адміністрація підприємства чи власник. Тому тільки структурована та систематизована робота з фінансовими потоками, ресурсами та інформацією дозволяє підприємству працювати стабільно та активно розвиватися.

Саме в такій ситуації управлінський облік стає не додатковим інструментом, а базовою опорою для прийняття рішень. Він допомагає з'єднати окремі дані в єдину систему, де кожна цифра має своє значення, а кожен показник – своє логічне пояснення.

Якщо на підприємстві належним чином не налагоджений управлінський облік, то таке підприємство поступово втрачає контроль: витрати зростають непомітно, прибутковість окремих напрямів залишається під питанням, рішення приймаються інтуїтивно, а не на основі достовірних даних. За таких умов підприємство ніби перебуває у невизначеному стані – немає чіткого розуміння адміністрацією та керівником фінансового стану компанії та реальних можливостей її розвитку.

Отож, як було зазначено вище, впорядкованість і прозорість у цифрах – це основа стабільного розвитку та процвітання підприємства. Ось чому, здійснювати аналіз фінансових показників діяльності підприємства та систематично вести управлінський облік варто не лише великим компаніям з

мільйонними прибутками, але й кожній невеличкій компанії, і навіть фізичній особі-підприємцю в період розвитку свого бізнесу.

Варто зазначити, на сьогоднішній день науковці відзначають, що управлінський облік – це внутрішня система збору, обробки, аналізу та інтерпретації фінансової й нефінансової інформації про діяльність підприємства, яка використовується керівництвом для планування, контролю та прийняття ефективних управлінських рішень. Тому, на відміну від фінансового обліку, що регулюється законодавством і орієнтований на зовнішніх користувачів, управлінський облік не має жорстко встановлених нормативних вимог, формується відповідно до потреб бізнесу і створюється виключно для внутрішнього використання, забезпечуючи повну та прозору картину його діяльності. Він більш гнучкий і адаптується під конкретний бізнес: його структуру, напрямки діяльності та цілі.

Іншими словами, управлінський облік – це система, яка допомагає власнику або керівнику бізнесу бачити реальну фінансову картину компанії та приймати рішення на основі цифр, а не інтуїції. Ключове завдання для ефективного ведення управлінського обліку – це дати об'єктивну відповідь на запитання: яку суму заробляє підприємство, яким чином витрачаються грошові кошти і чи є дійсно підприємство прибутковим. Тому навіть, якщо ведення управлінського обліку з погляду законодавства є не обов'язковим, то з погляду власника бізнесу – це обов'язковий елемент фінансової системи певної компанії, який дозволяє зрозуміти, що відбувається з підприємством в кожен конкретний момент і куди рухатися далі.

Функції управлінського обліку напряму залежать від поставлених керівництвом підприємства завдань. До основних функцій управлінського обліку відносять:

1. Аналітичну функцію, яка відповідає за дослідження

показників і виявлення закономірностей.

2. Інформаційну – це формування ефективної та конкретної бази даних для управління.

3. Прогнозну, що являє собою оцінку майбутніх результатів і можливих ризиків.

4. Планувальна функція передбачає визначення цілей і напрямів розвитку.

5. Координаційна функція відповідає за узгодженість дій між підрозділами та рівнями.

6. Комунікаційна функція здійснює передачу інформації всередині організації.

7. Контрольна – це відстеження виконання планів і показників.

8. Оцінювальна займається вимірюванням ефективності діяльності.

9. Діагностична функція виявляє причин відхилень у різних процесах виробничого циклу підприємства.

10. Оптимізаційна функція відповідає за вдосконалення рішень і бізнес-процесів.

Також ведення управлінського обліку включає в себе кілька ключових аспектів. Перш за все, це звіт про прибутки та збитки, який показує доходи, витрати та фінансовий результат діяльності підприємства за певний період. Другий важливий інструмент управлінського обліку – це звіт про рух грошових, який дає можливість здійснювати контроль за реальними надходженнями і витратами грошових коштів. Обов'язково до системи управлінського обліку входить калькуляція собівартості продуктів, товарів, робіт або послуг, що дає змогу зрозуміти, наскільки правильно сформована ціна і чи справді приносить бізнес прибуток. Також додатково використовується бюджетування, яке передбачає планування доходів і витрат на майбутні періоди. Іноді, залежно від специфіки діяльності

компанії та поставлених цілей, можуть застосовуватися й інші методи та інструменти управлінського обліку.

Управлінський облік варто розглядати як безперервний внутрішнього господарський процес на рівні підприємства, який спрямований на формування та надання об'єктивної інформації адміністративному персоналу компанії, що буде використана ним для подальшого планування, організації управління та контролю діяльності. На сьогоднішній день, ефективний управлінський облік забезпечує інформаційну підтримку при: розробці стратегії та плануванні майбутньої діяльності; допомагає здійснювати контроль поточних процесів і результатів діяльності компанії; сприяє раціональному використанню поточних ресурсів; здійснює оцінку ефективності роботи підприємства; мінімізує суб'єктивність під час прийняття ефективних рішень в управлінні підприємством.

Управлінський облік у межах своїх функцій охоплює прогнозування, планування, облік, аналіз і контроль витрат, формує цілісне бачення фінансово-господарських процесів та циклів. На сьогоднішній день ключове призначення управлінського обліку – сприяти керівництву у досягати стратегічних цілей і забезпечувати сталий розвиток компанії.

Управлінський облік в першу чергу потрібен засновникам, акціонерам та власникам бізнесу, які мають бажання розібратися в усіх процесах, що відбуваються на їх підприємствах, щоб ефективно управляти виробничими процесами та рухом грошових коштів. Також він необхідний менеджерам, що несуть відповідальність за операційну діяльність і прийняття рішень, та фінансовим менеджерам, які займаються аналізом і плануванням.

Особливо ефективним стає ведення управлінського обліку на підприємствах що активно розвиваються та збільшують свої виробничі потужності. При цьому відбувається

збільшення кількості операцій, витрат, напрямків, і тому без системного підходу контролювати фінансові та виробничі потоки стає досить складно. В таких умовах відсутність чіткої фінансової картини про фактичну діяльність компанії може призводити до втрати прибутку, помилок при формуванні ціни та неефективного використання ресурсів. Тому, управлінський облік – це інструмент, який перетворює хаотичний рух грошових коштів у зрозумілу систему, також він дає можливість бачити бізнес у цифрах, контролювати його ефективність і впевнено приймати рішення щодо подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. 4-те вид., перероб. та допов. Київ : Глобус, 2018. 400 с.
2. Добровський В. М., Сухарський П. С. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 324 с.
3. Ковальчук Т. М., Блакита Г. В. Управлінський облік як інформаційна база для прийняття управлінських рішень та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 06.05.2024).
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах невизначеності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 1. С. 12–21.
5. Назаренко О. М. Управлінський облік : навч. посіб. 3-тє вид., випр. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
6. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 268 с.

7. Пушкар М. С. Концепція контролінгу та управлінського обліку в системі стратегічного управління підприємством. Інноваційна економіка. 2020. № 5-6. С. 145–151.
8. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Київ : Знання, 2022. 608 с.
9. Скрипник С. В. Роль управлінського обліку в забезпеченні фінансової безпеки та стійкості сучасних підприємств. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 88–95.
10. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 656 с.

Шемерда О. В.,

викладач

(м.Хмельницький)

Джурік А. Ю.

Здобувачка фахової передвищої освіти

(м.Хмельницький).

СУТНІСТЬ І РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Економіка туризму охоплює сукупність таких складових: туристичний продукт і сервіс, об'єкти туристичних відвідувань і суб'єкти підприємництва, які надають послуги споживачам, що тимчасово залишають місце постійного проживання і подорожують у певні туристичні дестинації. Вона є складовою економічного комплексу країни і конституюється підприємницькою діяльністю самостійних туристичних підприємств.

Мета статті – охарактеризувати сутність і роль підприємницької стратегії в розвитку туристичного бізнесу.

Розвиток туристичного бізнесу потребує стратегічного підходу до його управління.

Стратегія суб'єктів туристичної діяльності – комплексна програма заходів, спрямованих на здійснення місії (генеральної мети) підприємства і досягнення його множинних цілей.

До об'єктів стратегії економічного управління в туризмі відносяться два базових елементи:

- переміщення туристів до пункту призначення;
- зупинка в цьому пункті, яка потребує задоволення потреб у розміщенні, харчуванні та ін.

Об'єктами економічної стратегії туристичних підприємств є:

- окремі туристичні послуги або комплекс туристичних послуг, що утворюють туристичний продукт;
- ресурси, що забезпечують туристичну діяльність;
- максимізація прибутку і мінімізація витрат;
- ефект мультиплікатора, управління яким має особливе значення в економіці туристичного бізнесу, оскільки дохід, отриманий від туризму, впливає на розвиток інших сфер діяльності (виробничої і невиробничої);
- поведінка на ринку і конкурентна боротьба;
- технологія туристичної діяльності;
- інвестиційна та інноваційна діяльність тощо.

Підприємницька стратегія в туристичному бізнесі – це діяльність з економічно ефективного досягнення перспективних цілей туристичної фірми на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни довкілля. Сутність підприємницької стратегії характеризується специфічними цілями та ефективністю, пріоритетним урахуванням зовнішнього середовища, а завоювання та утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значущих результатів [2].

Велику роль у розвитку туристського підприємства відіграють ресурси, які різняться як за обсягом, так і за змістом. Саме брак ресурсів – фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних – не дозволяє туристичним фірмам успішно розробляти та реалізовувати корпоративну стратегію навіть часом у найсприятливіших зовнішніх умовах.

Роль ресурсів у підприємницькій стратегії є важливою не тільки тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети. Ресурси – це потенціал організації. Їхнє стратегічне значення полягає, по-перше, у можливостях розробляти оптимальну для суб'єкта стратегію (джерело формування), подруге, у принципово можливому впливі на зовнішнє середовище

організації (характер використання), по-третє, у специфічно стратегічній постановці цілей суб'єкта (напрямки дії) [3].

Розробка підприємницької стратегії організації не обмежується витратами матеріальних та фінансових ресурсів, а також часу. Величезне значення мають інформаційні та інтелектуальні ресурси. Розробка та реалізація стратегічних рішень припускають володіння величезною інформацією – збирається, систематизується та аналізується протягом усього часу ведення турбізнесу. Без інформації немає стратегії, але інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними – організація повинна мати у своєму розпорядженні кадри, які в змозі не просто розробити черговий бізнес-план за однією з методик, але визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрямки розвитку організації, обґрунтувати необхідність концентрації коштів у стратегічних цілях [4].

Вплив на навколишнє економічне середовище спрямовано, насамперед, на формування середовища безпосереднього оточення організації – споживачів, постачальників, конкурентів, регіональні та місцеві органи влади. Форми та методи цього впливу можуть бути різноманітні – реклама, вибір партнерів по бізнесу та умови співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби та способи захисту власних економічних інтересів, вплив на органи державної влади, залучення засобів масової інформації (зокрема створення власних).

У туристичній галузі високий рівень конкуренція. Але це не призвело ані до зниження вартості туристичних послуг, ані до підвищення їхньої доступності широким верствам населення. Таке становище пояснюється, з одного боку, підвищенням якості послуг, з іншого – орієнтацією туристичних фірм із

виробництва послуг для заможних верств населення.

Підприємницька стратегія повинна змінюватися і, якщо треба, змінюватися швидко, з урахуванням економічних обставин, що виникають, і змін у туристському обігу. На першій стадії розробки продукту (на стадії концепції та введення нововведення) може бути важливим момент вирішення. На другій стадії умілий маркетинг і ефективний контроль за мережею збуту стають найважливішими елементами. На завершальній стадії контролю над поточними витратами стає життєво необхідним [1].

Вивчення безпосереднього оточення туристичної організації спрямовано на аналіз стану тих компонент, з якими вона знаходиться в безпосередньої взаємодії, це: туристи, туристичний регіон, конкуренти, посередники. Внутрішнє середовище визначає той потенціал і ті можливості, які має в своєму розпорядженні туристична організація.

Основною метою розвитку туристичної організації є формування конкурентоспроможних на світовому та національному ринках туристичних послуг на основі ефективного використання рекреаційного потенціалу.

Висновок. Підприємницька стратегія управління в туризмі дозволяє порівнювати цілі розвитку підприємства, що відображають процес його адаптації до навколишнього середовища (тобто дії, що стосуються уникнення загроз та розвитку можливостей), із рекреаційним потенціалом, який є в наявності; проводити процес формування (розробки) комплексу стратегій відповідно внутрішнім можливостям туристичного підприємства у досягненні поставлених завдань; організувати та активізувати діяльність з реалізації прийнятих стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник / І.

М. Бойчик. – Київ : Кондор. Видавництво, 2016. – 378 с.

2. Дмитрієв І. А. Економіка підприємства : навч. посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів / І. А. Дмитрієв, І. Ю. Шевченко. – Харків : ХНАДУ, 2018. – 292 с.

3. Економіка туризму: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 544 с

4. Мальська М.П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб. / М.П. Мальська, О.Ю.Бордун, І.З. Жук. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 234.

Шемерда О. В.,
викладач
(м.Хмельницький)

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Діяльність будь-якого туристичного підприємства здійснюється, як зазначалось вище, на взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства створює туристичний продукт та надає послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та праці, а з іншого, - певні результати діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Вивченню питань ефективності присвятили свої праці такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В.Г. Андрійчук, І.Т. Балабанова, Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаєв, Д.К. Ісмаєв, В.В. Ковальов, В.Ф. Кифяк, О.І. Кочерга, Н.І. Коніщева, Н.О. Кушірович, М.П. Мальська, Г.І. Михайличенко, Г.А. Папирян, Т.І. Ткаченко, П. Самуельсон, В. Нордхаус.

Мета статті – проаналізувати економічну ефективність туристичного бізнесу.

Виклад матеріалу. Економічна ефективність виступає одним із ключових аспектів та важливою характеристикою функціонування підприємств туристичного бізнесу. Показник економічної ефективності визначає доцільність подальшого розвитку суб'єктів господарювання [3].

Забезпечення економічної ефективності та її оцінка є важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності туристичного підприємства. Результати

оцінки складають основу для прийняття управлінських рішень, водночас вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так тактичних цілей.

Ефективність діяльності туристичного підприємства як економічна категорія відображає відповідність фактичного результату бажаному, іншими словами, це рівень досягнення цілей організації та її здатність до життєдіяльності в конкурентному середовищі. Ефективність діяльності в такому розумінні застосовується для обґрунтування господарських рішень та різноманітних аналітичних оцінок [1].

Для практичного використання поняття «ефективність» необхідно розглядати в різних аспектах, що допомагає усвідомити складність проблеми і вказує на різноманітність критеріїв ефективності, а також на певну філософію, яка сприяє вибору такого критерію. Насамперед під час оцінювання результатів діяльності розрізняють економічну, організаційну, соціальну, технологічну, правову, екологічну та етичну ефективність.

Організаційна ефективність туристичного бізнесу - це факт досягнення організаційних цілей за менший час і (або) з меншими витратами, ніж передбачалося. Організаційні цілі реалізують потреби працівників в оптимальній організації праці, що дає змогу надавати послуги належної якості.

Економічна ефективність туристичного бізнесу вимагає конкретизації змісту понять "економічна ефективність" і "економічний ефект".

Економічний ефект - абсолютний результат туристичного бізнесу. Один і той самий ефект можна отримати різними способами, з різними витратами. І навпаки, однакові витрати можуть мати різні наслідки. Тому необхідно порівнювати результати з витратами. Порівняння ефекту і витрат на його досягнення є основою визначення економічної

ефективності. Отже, економічна ефективність - це відносна величина, що обчислюється як співвідношення однієї абсолютної величини (ефекту) з іншою (витратами).

Соціальна ефективність туристичного бізнесу - це факт досягнення поставлених соціальних цілей за менший час і (або) з меншими фінансовими витратами, ніж передбачалося. Соціальні цілі реалізують потреби працівників туристичної організації в інформації, знаннях, творчій праці, самовираженні, спілкуванні, відпочинку.

Технологічна ефективність туристичного бізнесу означає досягнення певних результатів (галузевого, національного або світового технологічного рівня виробництва), запланованих у бізнес-плані, за короткий час або з меншими фінансовими витратами, ніж планувалося.

Правова ефективність туристичного бізнесу оцінюється ступенем досягнення правових цілей організації і персоналу за більш короткий час, меншою кількістю працівників, або з меншими фінансовими витратами, ніж передбачалося. Правові цілі реалізують потреби працівників у безпеці і порядку.

Екологічна та етична ефективність туристичного бізнесу можлива тоді, коли екологічні та етичні цілі організації і персоналу досягаються за скорочений порівняно, з планованим час, меншою кількістю працівників або з меншими фінансовими витратами. Екологічні та етичні цілі реалізують потреби та інтереси людини в дотриманні етичних норм поведінки людьми відносно навколишнього середовища і між собою і знаходять своє вираження в корпоративній культурі. Залежно від користувачів розрізняють внутрішню і зовнішню економічну ефективність туристичного бізнесу [5].

Модель оцінки ефективності діяльності є індивідуальною розробкою для кожного підприємства, але можливо виділити загальні напрями роботи:

1) визначення і формулювання мети проведення оцінювання

ефективності діяльності підприємств. На цьому етапі приділяється увага визначенню ситуативних факторів як внутрішніх, так і зовнішніх, що впливають на рівень ефективності діяльності підприємства, на основі застосування методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівнянь, широкого обговорення проблеми;

2) формування такої системи критеріїв та показників ефективності діяльності підприємства, яка повинна всебічно характеризувати господарську діяльність та враховувати всю сукупність факторів підвищення ефективності та сприяти об'єктивній її оцінці;

3) збір і обробка інформації для діагностики та аналізу ефективності діяльності при застосуванні економіко-математичних методів, таких як: коефіцієнтний метод, методи порівняння з нормативами та порівняння за певними критеріями, метод групування на основі достовірної, оптимальної, якісно повноцінної, науково обґрунтованої, систематизованої та своєчасної інформації;

4) аналіз структури та динаміки системи показників оцінки ефективності господарської діяльності на основі системного і порівняльного аналізу, методів групування, вертикального та горизонтального аналізу;

5) оцінювання таксонометричних показників як за складовими ефективності, так і її інтегральна оцінка, при цьому застосовуються системний і порівняльний аналіз, метод таксономії, збалансована система показників, групування, інтегральний метод, критерії мінімакс, метод грошової доданої вартості, грошового потоку віддачі на інвестований капітал;

6) багатфакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності господарської діяльності з використанням

економіко-математичних методів моделювання, інтегральних методів, факторного аналізу;

7) оцінка отриманих результатів та пошук засобів подальшого підвищення економічної ефективності господарювання за допомогою методів моделювання, методу ковзких середніх, екстраполяції, методу декомпозиції динамічного ряду [2].

Наведена послідовність аналітичної роботи з оцінки ефективності діяльності підприємства туристичного бізнесу та методи, що використовують при цьому, дають змогу не тільки характеризувати результати господарської діяльності, а й урахувувати всю сукупність факторів підвищення ефективності, визначати принципові зміни функціонування підприємств у мінливому середовищі та стратегічні пріоритети підприємства, які задовольняли б зацікавлене коло осіб.

Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства – це його якісні особливості, які спричиняють зростання потенціалу та характеризуються можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їхнього використання. Виділяють:

– зовнішні напрями підвищення ефективності діяльності (господарське законодавство, економічну і соціальну політику держави, інституціональні механізми, систему оподаткування, виробничо-соціальну інфраструктуру, платоспроможний попит підприємства і населення, структурні зміни, природно-кліматичні умови, науково-технічний прогрес, конкурентоспроможність підприємства);

– внутрішні напрями підвищення ефективності діяльності (адаптивність та швидке регулювання на зміни зовнішнього середовища, кваліфікація персоналу, безперервна інноваційна діяльність, наявність матеріальних і енергетичних ресурсів, система мотивації, методи оцінки ефективності та

контролю) [4].

Висновок. Оцінка ефективності підприємства туристичного бізнесу з урахуванням наведених факторів дає змогу комплексно дослідити та проаналізувати отримані результати господарської діяльності.

Заходи з підвищення ефективності різних напрямів тісно взаємозв'язані. Розробка і реалізація окремих заходів, хоча і дають певний ефект, але, як свідчить практика, не вирішують проблеми загалом. Саме комплексний підхід до підвищення ефективності туристичної організації забезпечує успіх. Крім того, комплексна програма підвищення ефективності туристичного бізнесу повинна мати чіткий механізм реалізації, який дозволить туристичній організації зміцнити свої позиції в конкурентній боротьбі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Апопій В. В. Основи підприємництва : навч. посібник / В. В. Апопій, Н. О.Шутовська, С. А. Серета. – Київ : Ліра-К, 2014. – 324 с.
2. Артамонова Н. С. Управління витратами : навч. посібник / Н. С. Артамонова. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 116 с
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник / І. М. Бойчик. – Київ : Кондор. Видавництво, 2016. – 378 с
4. Городня Т. А. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посібник / Т. А. Городня, А. Ф. Щербак. – Київ : Кондор, 2012. – 436 с
5. Економіка підприємства : навч. посібник / [Н. Б. Юрченко, Р. С. Кравчук, І. Б. Запихляк, І. І. Василик]. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. – 377 с.

Шемерда В. Є.,
здобувач освіти
(м.Хмельницький)

СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Реалізація розвитку соціального підприємництва на базі туристичних підприємств України є наразі дуже важливою і актуальною. Не зважаючи на виклики сьогодення, пов'язані з воєнними діями, туристична галузь в Україні розвивається.

Туризм є перспективним джерелом наповнення бюджету країни. Якщо на державному рівні будуть переглянуті: правовий статус соціальних підприємств, програма розвитку внутрішнього державного туризму, програма захисту пам'яток природи, податковий статус підприємств із соціальним капіталом, туристична галузь, а отже, і туристичні підприємства, отримують можливість якісного розвитку. Розвиваючи туристичну галузь, надаючи їй всебічну підтримку, держава зможе значно підвищити свій соціально-економічний статус. [2].

Мета статті – аналіз сучасного стану та специфіки розвитку соціального підприємництва в сфері туристичної діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Соціальне підприємництво у сфері туризму як один із способів збереження автентичності розглядають К. де Бернарді та Д. Аренас [2]. С. С. Махато, Т. Дж. Фі та Л. Пратс, аналізуючи роль дизайн-мислення для досягнення успіху соціальних підприємців у туристичній сфері, встановили, що цьому перешкоджає відсутність достовірної інформації про механізми прийняття інноваційних рішень зацікавленими сторонами [3].

Х. Р. Куміта зі співавторами вважають, що розвиток

соціальних підприємств сфери туризму безпосередньо залежить від місцевих умов і культурних особливостей, зокрема від розуміння ролі належних санітарно-гігієнічних умов [4].

Виклад матеріалу. Соціальне підприємництво – діяльність, спрямована на стабільну, інноваційну зміну у структурі суспільства. Соціальні підприємці функціонують у різних галузях, таких, як, туризм, освіта, охорона довкілля.

Нажаль, багато з науковців розділяють поняття соціального підприємництва і бізнесу у стандартному його розумінні. На нашу думку, великі туристичні фірми, туристичні мережі можуть поєднувати у своїй діяльності дві мети: отримання прибутку, та збільшення соціального капіталу. [1]

Туристична галузь є перспективним джерелом наповнення бюджету країни, але важливими залишаються необхідні зміни в її функціонуванні. Якщо на державному рівні будуть переглянуті: правовий статус соціальних підприємств, програма розвитку внутрішнього державного туризму, програма захисту пам'яток природи, податковий статус підприємств із соціальним капіталом, туристична галузь, а отже, і туристичні підприємства, отримають можливість перейти на якісно інший рівень розвитку.

Розвиваючи туристичну галузь, держава зможе підвищити свій соціально-економічний статус. Але наразі, за умов політичної, фінансової нестабільності суспільних процесів, туристичні підприємства майже позбавлені державної підтримки та працюють на власний ризик [2].

Країни, привабливі для розвитку туризму, з розвинутою галуззю, наявністю великої кількості туристичних підприємств, так само приваблюють і нові інвестиційні ресурси. Інвестування у туристичні підприємства, що обслуговують внутрішній ринок туристичних послуг є досить перспективним, але недостатньо вивченим, прогнозованим, тому й викликає недовіру у

іноземних інвесторів

Соціальні підприємства сфери туризму втілюють довготривалі стратегії економічної та соціальної спадкоємності не лише завдяки тому, що відіграють активну роль у розвитку тих громад, що приймають туристів, а й завдяки сприянню в збереженні довкілля, розширенню спектра соціальних прав і можливостей, зокрема в управлінні. Однак без загального зацікавлення в цій діяльності з боку органів місцевого самоврядування та мешканців започаткування туризму в малій громаді чи об'єднанні громад ускладнюється.

Сучасний ринок туристичних послуг розвивається та функціонує в умовах конкуренції як між туристичними операторами, так і між власниками туристичних об'єктів. Кожний такий об'єкт намагається запропонувати особливі можливості для споживача. Унікальні природні умови сприяють великій кількості видів туризму в Україні. Проте вони не завжди використовуються належно [1].

Соціальне підприємництво на туристичних підприємствах має наступні ознаки:

- інноваційність – впровадження нових методів і засобів задля підвищення соціального ефекту від надання послуги (реалізація міжнародних програм, проектів);

- дії соціального спрямування – діяльність підприємства сама по собі вирішує соціальну проблему суспільства, зменшує її вплив на суспільні інтереси (корпоративна соціальна відповідальність);

- ринковий підхід – можливість проаналізувати, спрогнозувати недоліки ринку, та усунути їх, за рахунок впровадження нових рішень, оптимального використання ресурсів.

На зараз в Україні практично відсутні нормативні вимоги до соціальних підприємств. Тому що відсутнє як таке поняття

«соціальнопідприємництво» у нормативних документах, але, є стандартні вимоги для тих, хто планує бути визнаний соціальним бізнесом, наприклад, європейськими інвесторами.

По-перше, потрібно бути підприємцем (виняток - можна нести соціальну місію в межах громадської абонекомерційної організації).

По-друге, необхідно дійсно мати соціальну мету, яка має бути зазначена в статуті або в інших організаційних документах. Щоб соціальний бізнес був успішним, підприємець повинен однаково гарно вміти вести як бізнес складову, так і вміти орієнтуватися у соціальній складовій і соціальному маркетингу.

В останні роки попит на зовнішній та внутрішній види туризму з боку українського споживача знизився але сталий розвиток соціального підприємництва на базі туристичних підприємств України, надав би можливість знизити собівартість продукту, залучити додаткову рекламу, тим самим збільшивши увагу громадськості до цієї перспективної галузі.

Висновок. На теперішній час, наукові дослідження мало торкаються питання соціального розвитку туристичних підприємств країни, науковці обґрунтовують соціальну функцію зазначених підприємств, вважають її однією з найбільш вагоміших, але розділяють туристичну та соціальну галузі.

Подальший розвиток соціального підприємництва на базі туристичних підприємств країни дозволив би не тільки об'єднати приватний та громадський сектори, але й комбінувати, більш ефективно використовувати наявні ресурси. Державна підтримка громадської ініціативи може суттєво вплинути на вирішення цієї проблеми.

Впровадження соціального підприємництва на базі туристичних підприємств країни є перспективним, за умов великої потреби у інноваційному підході до ведення бізнесу, формування соціального та фінансового капіталу, зміцнення

міжнародних зв'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гессен А. Є. Формування соціальних програм підприємств на основі оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності. Стратегія і тактика державного управління. 2019. № 1 – 2. С. 35 – 39.
2. Звонар В. П. Соціальне підприємництво в контексті викликів довготривалого безробіття в Україні. Економіка та суспільство. 2016. № 5. С. 294–298.
3. Мальська М. П. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. Економічний часопис-ХХІ. 2015. № 155. С. 78-81.
4. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. Україна: аспекти праці. 2014. № 4. С. 34–39.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Білий Леонід Григорович – кандидат педагогічних наук, доцент, Голова Вченої ради Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»; директор Хмельницького економіко-правового фахового коледжу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Баран Едуард Генадійович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Бернад Оксана Вячеславівна – викладач кафедри економіки та управління Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Василевський Вячеслав Валерійович – магістрант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Василинюк Ольга Петрівна – магістрантка Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Гуменюк Антоніна Федорівна – кандидат економічних наук, доцент; доцент кафедри економіки та управління Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Джурік Анджеліна Юріївна – здобувач освіти економіко-правового фахового коледжу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Дідик Марина Олександрівна – здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Заболотний Олег Анатолійович – здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Захарчук Сергій Олександрович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Карпінський Микола Анатолійович – магістрант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Ковальчук Андрій Олександрович - магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Ковальчук Василь Григорович – кандидат економічних наук, доцент; доцент кафедри економіки та управління Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Козюк Роман Вікторович – магістрант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Комонько Ірина Олегівна – магістрантка ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Кравецька Людмила Миколаївна – магістрантка Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Матвійчук Віталій Миколайович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Мельник Лілія Олександрівна – здобувачка освіти Хмельницького національного університету (м. Хмельницький).

Мельничук Ірина Іванівна – кандидат економічних наук, доцент; завідувач кафедри обліку та фінансів Хмельницького Університету економіки і підприємництва (м.Хмельницький).

Нагорний Владислав Миколайович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Нянько Людмила Юрївна – старший викладач кафедри обліку та фінансів Хмельницького Університету економіки і підприємництва (м.Хмельницький).

Оліх Галина Іванівна – голова циклової комісії фінансових та облікових дисциплін Хмельницького економіко-правового фахового коледжу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Осмолян Віталій Анатолійович – кандидат юридичних наук, доцент кафедри права та правоохоронної діяльності Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Парандій Валентина Олександрівна – кандидат історичних наук, доцент, директор Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Петрицька Ольга Станіславівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Хмельницького національного університету (м.Хмельницький).

Пономарьова Наталія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент; завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету (м.Хмельницький).

Романець Руслана Анатоліївна – здобувач освіти економіко-правового фахового коледжу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Рудюк Галина Костянтинівна – старший викладач кафедри економіки та управління Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Саранчук Любомир Миколайович – магістрант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Скарлош Анжела Володимирівна – магістрант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Степанюк Віталій Володимирович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Хома Дмитро Михайлович – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та фінансів Хмельницького Університету економіки і підприємництва (м.Хмельницький).

Хома Олександр Іванович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Цебень Руслан Людвинович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету (м.Хмельницький).

Циганенко Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ЗВО«Університет трансформації майбутнього» (м. Чернівці).

Чапалюк Наталія Володимирівна – магістрантка Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Шаповал Марія Олександрівна – кандидат економічних наук, старший викладач фінансів та обліку Інституту економіки та менеджменту Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» (м.Київ).

Шемерда Володимир Євгенович – здобувач освіти економіко-правового фахового коледжу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Шемерда Олена Василівна – спеціаліст 1 категорії, викладач циклової комісії з туристичного обслуговування економіко-правового фахового коледжу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Юзвишен Андрій Петрович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Цитати відомих людей про управління та економіку:

Ризик приходить тоді, коли ви не знаєте, що робите.
(*Чарлі Мангера Американський інвестор, бізнесмен і філософ*)

Інвестування має нагадувати спостереження, як сохне фарба чи як росте трава. Якщо вам потрібен азарт, то візьміть 800 доларів і їдьте до Лас-Вегаса.
(*Пол Самуелсон американський економіст*)

Широка диверсифікація потрібна тільки тоді, коли інвестор не розуміє, що він робить.
(*Воррен Баффет американський інвестор, підприємець, філантроп*)

Я розповім вам, як стати багатим. Закрийте двері. Бійтеся, коли інші жадібні. Будьте жадібними, коли інші бояться
(*Воррен Баффет американський інвестор, підприємець, філантроп*)

Нам не потрібно бути розумнішими за інших. Ми повинні бути дисциплінованіші, ніж інші
(*Воррен Баффет американський інвестор, підприємець, філантроп*)

Знайте, чим ви володієте, і знайте, чому ви цим володієте
(*Пітер Лінч американський інвестор*)

Не шукайте голку у копиці сіна. Просто купіть всю копицю сіна цілком!

(*Джон С. Богл американський інвестор, підприємець і*

засновник компанії Vanguard Group)

Скільки ви знаєте мільйонерів, які стали багатими,
інвестуючи у банківські депозити? Отож бо

*(Роберт Дж. Аллен – американський автор, підприємець
і інвестор)*

Інвестуйте в себе. Ваша кар'єра – це двигун вашого
багатства

*(Пол Клітер – австралійський фінансовий експерт,
інвестор)*

Інвестиції у знання платять найкращі дивіденди

*(Бенджамін Франклін - один із засновників Сполучених
Штатів та автор Декларації Незалежності)*

Робота відбере значну частину вашого життя, і єдиний
спосіб отримувати від життя задоволення – вірити, що ви робите
гарну роботу. А єдиний спосіб робити щось добре – це по-
справжньому любити те, чим ви займаєтесь.

(Стів Джобс, співзасновник Apple)

Секрет успішного підбору персоналу такий: шукайте
людей, які хочуть змінити світ

(Марк Бейноф, CEO Salesforce)

Яким би геніальним розумом і стратегією ви не володіли,
граючи в поодиночці, ви завжди програєте команді.

(Рейд Хоффман, співзасновник LinkedIn)

Якщо у вас для початку немає хорошої ідеї для початку,
ви можете пристосувати чийось.

(Вікторія Ренсом, співзасновник Wildfire Interactive)

Придумати ідею просто. Складно її реалізувати.

(Гай Кавасакі, співзасновник Alltop)

Робота відбере значну частину вашого життя, і єдиний спосіб отримувати від життя задоволення – вірити, що ви робите гарну роботу. А єдиний спосіб робити щось добре – це по-справжньому любити те, чим ви займаєтеся

(Стів Джобс, співзасновник Apple)

Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи :
зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. –
Хмельницький : Вид-во МАУП, 2026. Вип. 11. 208 с.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький : Вид-во МАУП, 2026. Вип. 11. 208 с.

*За достовірність фактів, назв, посилань на літературні джерела
відповідальність несуть автори. Редколегія не завжди поділяє їхні погляди.
Зображення на обкладинці взято з мережі Internet*

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК №3262 від 26.08.2008 р.



Хмельницький інститут
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
29015, м. Хмельницький, проспект Миру 101-А
Тел.: (0382) 78-94-36
Ел. адреса: himaup@ukr.net
www.maup.km.ua

**Здано в набір 26 березня 2026 р.
Підписано до друку 26 березня 2026р.
Формат 60х84 1/16. Гарн. Times. Ум. друк. арк. 2,4.
Друк офсетний. Папір офсетний. Тираж 300 прим.**



Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
e-mail: himaup@ukr.net, офіційний сайт: www.km.maup.com.ua