

**II МІЖНАРОДНА НАУКОВО-
ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**II INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE**



**Особливості функціонування
економіки в умовах кризи**

**Features of the functioning of
the economy in times of crisis**



**EASTERN EUROPEAN
CENTER FOR SCIENTIFIC
RESEARCH**

II Міжнародна науково-
практична конференція

Особливості функціонування економіки в умовах кризи

Матеріали

22 червня 2025 р.

м. Черкаси, Україна



II International scientific
and practical conference

Features of the functioning of the economy in times of crisis

Proceedings

June 22, 2025

Cherkasy, Ukraine

Особливості функціонування економіки в умовах кризи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 22 червня 2025 р). Research Europe, 2025. 77 с.

До збірника ввійшли матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Особливості функціонування економіки в умовах кризи", яка відбулася 22 червня 2025 року. Збірник розрахований на науковців, освітян, студентів, державних службовців, представників бізнесу та широку громадськість.

Робоча мова конференції: українська.

Матеріали конференції опубліковані мовою оригіналу та в обсязі, наданому авторами. Збірник відформатовано та підготовлено до публікації в уніфікованому стилі без змін змісту окремих тез доповідей. Автори несуть повну відповідальність за достовірність фактів, власних імен, цитат, статистичних даних, галузевої термінології та іншої інформації, поданої в їхніх матеріалах.



Відповідно до Закону України "Про авторське право і суміжні права", при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на авторів і видання є обов'язковим.

UDC 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622>

Features of the functioning of the economy in times of crisis : proceedings of the II International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Cherkasy, 2025, June 22). Research Europe, 2025. 77 p.

The collection includes the proceedings of the II International scientific and practical conference "Features of the functioning of the economy in times of crisis", which took place on 22 June 2025. This collection is intended for scientists, educators, students, government officials, business representatives, and the general public.

Working language of the conference: Ukrainian.

The conference proceedings are published in the original language and as submitted by the authors. The collection has been formatted and prepared for publication in a unified style, without altering the content of individual contributions. The authors are fully responsible for the accuracy of the facts, proper names, quotations, statistical data, industry terminology, and other information presented in their materials.



According to the Ukrainian Law on Copyright and Related Rights, proper citation of the authors is required when using any scientific ideas or materials from this collection.

**Research
Europe.org**



© Eastern European Center
for Scientific Research, 2025
© Research Europe, 2025

Official website: researcheurope.org

ЗМІСТ
TABLE OF CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

SECTION 1. ECONOMICS

Галицький Б. Ю.

Формування стратегічних конкурентних переваг
автотранспортного підприємства в кризових умовах. 9

Голова І. Г.

Розвиток інтелектуального капіталу
підприємств транспортного комплексу. 14

Калініченко О. В.

Класифікація основних видів оцінки
інноваційної діяльності підприємств. 19

Коваленко С. В.

Сільське населення України: виклики,
трансформації та можливості відродження. 23

Костюк М. В.

Циркулярна економіка та її вплив на
підприємства харчової промисловості. 25

Красношапка М. В.

Особливості функціонування трамвайних
підприємств України в умовах воєнної кризи. 29

Нестеренко О. О.

Тренди застосування людських
ресурсів в умовах цифровізації. 32

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

SECTION 2. ACCOUNTING AND TAXATION

Ганусич В. О.

Розширення традиційної парадигми принципів
бухгалтерського обліку та фінансової звітності
в умовах сталого розвитку. 37

Ганусич В. О., Шімон В.

Особливості складання бухгалтерського
балансу в Угорщині. 39

Сук П. Л.

Розрахунок методу розподілу витрат майбутніх
періодів на основі доходу від реалізації робіт. 42

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Дзюблюк О. В.

Особливості монетарної трансмісії
в Україні в умовах воєнного стану. 47

Кульчицька Н. Є.

Оцінка ефективності фінансового забезпечення розвитку
муніципальної освіти в умовах децентралізації. 51

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ

SECTION 4. MANAGEMENT

Амрахов П. Е.

Централізований моніторинг, адаптивне управління
якістю, ризики неефективного використання людських
ресурсів у проектах клінічних досліджень. 53

Стадник В. В., Любка В. С.

Мотиваційні аспекти конкурентоспроможності
бізнес-процесів підприємств сфери туристичних послуг. 56

СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ

SECTION 5. MARKETING

Йохна В. М., Романів Р. З.

Маркетингові інструменти підтримання
фінансової стійкості підприємницьких структур
в період інноваційних трансформацій. 61

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

SECTION 6. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Гуляк О. О.

Комунальні унітарні підприємства: кадровий аспект. 66

СЕКЦІЯ 7. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

SECTION 7. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Гриндій О. С.

Процесно-орієнтоване управління туристичними підприємствами в умовах кризи. 70

СЕКЦІЯ 8. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

SECTION 8. FOOD TECHNOLOGY

Філінська Т. Г., Суха І. В., Філінська А. О.

Перспективи використання відходів рослинного походження як харчових функціональних добавок. 74

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА
SECTION 1. ECONOMICS

УДК 338.48

JEL Classification: L91, M11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.01>

Галицький Б. Ю.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний
університет, м. Київ
Науковий керівник:
Спіцина А. Є.,
канд. пед. наук, доцент,
професор кафедри економіки,
Національний транспортний
університет, м. Київ

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Сучасні транспортні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що характеризується глобалізацією, цифровізацією бізнес-процесів та зростаючими вимогами до екологічної та економічної ефективності. В умовах високої конкуренції та постійних технологічних змін інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Найгострішою проблемою автотранспортних підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка оперативно реагувала б на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для підвищення конкурентоспроможності важливою складовою соціально-економічного розвитку України є вдосконалення транспортного обслуговування організацій, окремих споживачів; задоволення потреб у пасажирських та вантажних перевезеннях тощо. Значна роль в організації і здійсненні пасажирських та вантажних перевезень належить автотранспортним підприємствам. Сучасні умови їх діяльності пов'язані з проблемою підвищення конкурентоздатності. Тому на підприємствах необхідно формувати раціональну структуру управління, яка зможе вирішити питання, що постають перед під АТП в сучасних умовах жорсткої

конкуренції. Структура управління автотранспортного підприємства – це певним чином побудована і впорядкована сукупність підрозділів апарату управління, їх взаємозв'язки і співвідношення між ними в обсязі та виду виконаних робіт [1].

Оптимізація транспортних перевезень із використанням цифрових технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ), може значно підвищити ефективність управління логістичними процесами. Ці технології дозволяють здійснювати моніторинг у реальному часі, прогнозувати ризики, автоматизувати процеси управління та покращувати координацію між усіма учасниками перевезень.

Ключовим фактором комерційного успіху автотранспортного підприємства є конкурентоспроможність послуг, продукції. Ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, високого рівня невизначеності та ризику означає пошук і розробку стратегії розвитку, яка дозволила б підприємству успішно розвиватися, спираючись на створені конкурентні переваги.

Метою кожного автотранспортного підприємства є досягнення стійкої прибутковості, а метою кожного бізнесу є отримання прибутку. Антикризове управління – це системний підхід, який залучає підприємство до зусиль щодо запобігання кризовим ситуаціям (пандемія, війна), які можуть вплинути на бізнес.

Конкурентна перевага є складовою конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, тобто дає можливість для ефективного та продуктивного ведення господарської діяльності, що не можна легко відтворити є унікальним для підприємства чи бізнесу. Конкурентна перевага стосується того, як підприємство може виробляти продукцію, або надавати послуги краще, ніж її конкуренти, саме це дозволяє підприємству досягти вищої прибутковості, створити цінність та забезпечити стійкість підприємства в умовах кризи [1].

В більшості випадках підприємствам в кризових умовах необхідно забезпечувати збереження позицій своїх "успішних" послуг на ринках, проводити перевірку витрат та за необхідності їх зменшувати, а також розширювати наявні конкурентні переваги. Для цього важлива послідовна концепція маркетингу та продажів, яка правильно висвітлює конкурентні переваги та відкриває нові можливості в майбутньому. Джерелами конкурентної переваги в умовах економічної кризи можуть бути витрати, знання, відносини та структура. Основним підходом до джерел можливих конкурентних переваг є орієнтація на стратегічні можливості та компетенції підприємства [1].

В часи кризи важливим фактором стає час, кількість споживачів значно зменшується, однак настає момент визначитись в якому напрямку варто рухатись далі. Ресурси, які вивільняються під час кризи, слід використовувати активно, щоб рухати підприємство вперед і забезпечити конкурентоспроможність після кризи. Отже, слід поточну кризу розглядати як можливість, й використовувати важкі часи собі на користь. Компанії-автолідери, усвідомлюючи, що сучасний світ гнучкий, бачать можливість формування конкурентної переваги в умовах кризи завдяки інноваціям, адже конкуренція постійно вимагає інновацій, які необхідно розробляти та впроваджувати. Без інновацій підприємства будуть випереджені іншими, тому вони повинні проводити дослідження та інвестувати в управління інноваціями, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність за рахунок формування нових конкурентних переваг. Варто зазначити, що українські підприємства значною мірою впроваджують інновації на рівні підприємства, хоча більш доцільним для формування стійкої конкурентної переваги було б впровадження інновацій на рівні галузі.

Конкурентні переваги за джерелами формування можна поділити на внутрішні, напрямки яких спираються на внутрішню діяльність підприємства, та зовнішні джерела, що базуються на створенні цінності для споживача та забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції, так як орієнтовані на планомірне задоволення потреб певної групи споживачів.

В сучасних умовах господарювання все більшого значення набуває створення стратегічних конкурентних переваг. На відміну від звичайної поточної конкурентної переваги, метою стратегічної конкурентної переваги є посилення ринкової позиції в майбутньому. Основними характеристиками цього типу конкурентних переваг є: висока адаптивність до факторів зовнішнього середовища, активне використання стратегічних ресурсів підприємств, які ще не приносять очевидних переваг на даному етапі, але можуть бути використані в майбутньому; спрямованість на усунення проблемних місць в діяльності підприємства на ринку або зменшення їх негативного впливу з метою зміцнення ринкової позиції [2]. Проте, не кожна конкурентна перевага обов'язково є корисною для підприємств. Для того, щоб забезпечити додаткові переваги, необхідно забезпечити виконання наступних вимог: задовольняти потреби споживачів, які можуть постійно змінюватися; використовувати специфічні ресурси автотранспортного підприємства, які відсутні або не можуть бути використані в умовах конкуруючих фірм; бути гнучкими; адаптуватися до ринкового середовища; забезпечувати стратегічний розвиток підприємства [3].

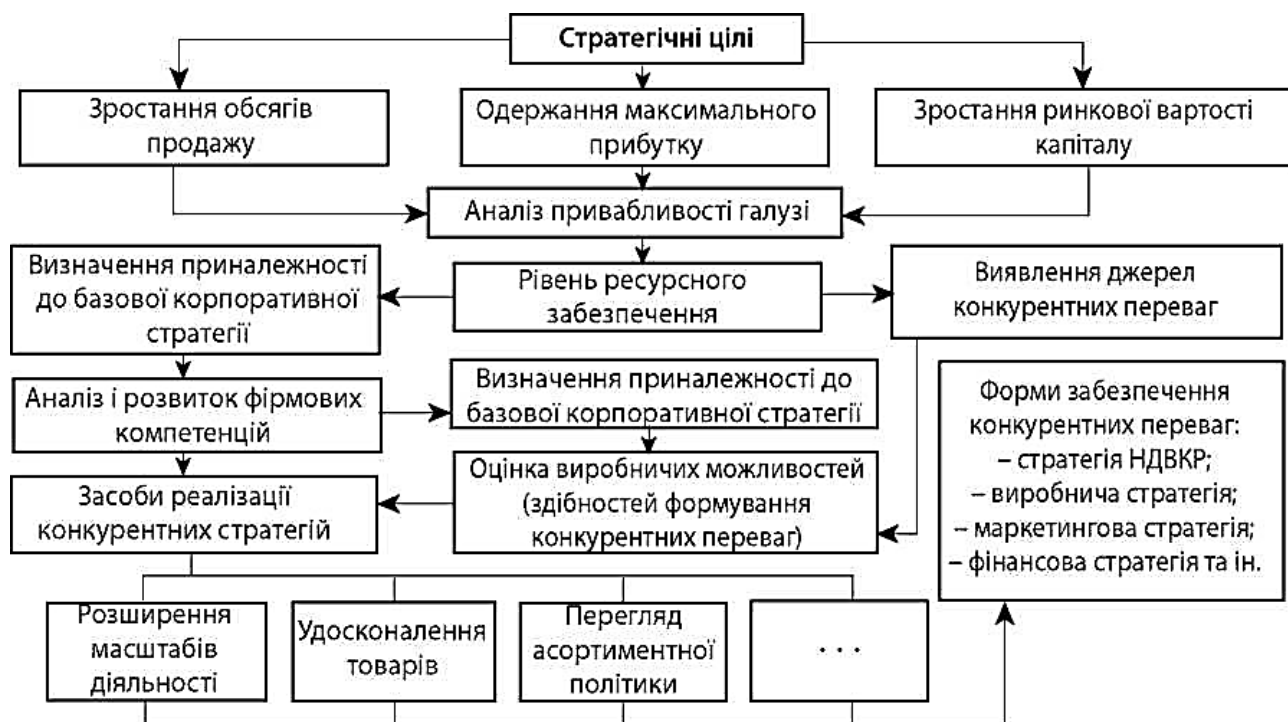


Рис. 1. Модель формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності підприємств

Визначення стратегічних конкурентних переваг є складним, багатограним процесом, що включає в себе ретельний аналіз діяльності автотранспортного підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, визначення альтернативних варіантів, що може призвести до значного впливу на ринкову позицію підприємства та на його майбутній розвиток. Онлайн-інструменти для формування та оцінювання конкурентних переваг підприємств транспортної галузі: Opendatabot - сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів; YouControl - онлайн-досьє на кожну компанію України; Taxer - онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу; SMS Маяк - сервіс моніторингу реєстраційних дій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб; Бізнес-калькулятор - інструмент з вибору оптимальної моделі організаційної форми бізнесу, розрахунку податків та порівняння сплати податків; Податковий борг - сервіс, за допомогою якого можна дізнатися розмір податкового боргу суб'єктів господарювання різних форм власності; Державні закупівлі - доступ до інформації оголошень про закупівлі; ProZorro - електронна система публічних закупівель; Електронний кабінет платника податків - інформація з реєстрів, податковий календар, бланки податкової звітності, декларація про майновий стан [3].

Для стратегічного планування підприємства в умовах кризи розроблені особливості стратегічного планування, а саме: проведення своєчасного моніторингу ринкової ситуації, контролювання фінансових показників, створення фінансових резервів на випадок непередбачуваних ситуацій та інвестування в діяльність підприємства, як основний метод забезпечення стабільного фінансового стану підприємства в умовах зовнішніх кризових явищ [1].

Підсумовуючи вищезазначене, формування конкурентних переваг в сучасних умовах нестабільного розвитку економіки, повномасштабного вторгнення та посилення конкуренції займає важливе місце в управлінні підприємством та забезпеченні ефективного і прибуткового функціонування підприємства. Формування конкурентних переваг є складним процесом, який потребує глибокого та багатогранного аналізу, що може потребувати багато часу, однак реагування сучасних підприємств на події що відбуваються в зовнішньому середовищі повинно бути гнучким та в результаті досягати поставлених цілей й вирішувати проблеми, що виникнули.

Концепція конкурентної переваги повинна базуватися на попереджувачому, превентивному характері тактичних і стратегічних дій фірми в конкурентному середовищі. Ефективне управління конкурентним потенціалом підприємства сприятиме реалізації концепції конкурентної раціональності підприємства, яку доцільно розглядати як науковообґрунтований задум (проект) підприємства, який ґрунтується на ухваленні обґрунтованих ефективних рішень, що забезпечують оптимальний конкурентний потенціал, адаптивну конкурентну поведінку і одержання довгострокових стійких конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. Економічний вісник НТУУ "КПІ". №22, 2022 <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>.

2. Балковська В.В. Визначення конкурентних переваг як базис для ефективного управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств / В.В. Балковська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 18. – С. 164–170. <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/33.pdf>.

3. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2015. № 3(73). С. 94–100.

УДК 338.48

JEL Classification: J24, L91

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.02>

Голова І. Г.,
здобувачка третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний
університет, м. Київ
Науковий керівник:
Спіцина А. Є.,
канд. пед. наук, доцент,
професор кафедри економіки,
Національний транспортний
університет, м. Київ

РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Інтелектуальний капітал трансформується з інтелектуального потенціалу, що активно використовується суб'єктами господарювання у процесі економічного розвитку з метою отримання доходу. Інтелектуальний потенціал трактується при цьому як можливість, створені інтелектуальними ресурсами різних рівнів, щодо реалізації певної мети. Інтелектуальні ресурси породжують людський капітал (сукупність розумових функцій, які перетворюють інформацію у знання), штучний інтелект (механічне відтворення деяких інтелектуальних дій людини, пов'язаних зі сприйняттям інформації та деякими елементами міркування, інтелектуальні продукти (надана на матеріальних носіях інформація, що містить нове знання, яке є результатом інтелектуальної праці).

Фактори формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства можна розділити на кілька ключових груп: людський капітал, структурний капітал та споживчий капітал. Людський капітал охоплює знання, навички, досвід та креативність працівників. Структурний капітал включає організаційні структури, системи управління, бази знань та інші активи, що підтримують інтелектуальну діяльність. Споживчий капітал пов'язаний з відносинами з клієнтами та їх лояльністю, що впливає на здатність підприємства генерувати нові ідеї та знання.

Для ефективного формування та розвитку інтелектуального капіталу, підприємству транспортного комплексу необхідно розробити стратегію, яка включає в себе всі вищезазначені фактори. Це дозволить створити конкурентні переваги та забезпечити довготривалий успіх на ринку[1].

Незважаючи на новизну завдання побудови системи управління інтелектуальним капіталом та її тісний зв'язок з іншими функціональними підсистемами менеджменту підприємства, слід зазначити, що у світі вже створено інструменти, що дозволяють її розвивати та ефективно використовувати. Найбільш поширені інструменти для кожного з виділених елементів системи управління знаннями представлені на рис.1.

Суб'єктами управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу є керівники всіх служб та підрозділів організації, співробітники маркетингових, патентних, кадрових відділів, відділів з управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами (у закордонних організаціях), а також вище керівництво організації. Особливостями суб'єктів управління є те, що вони повинні мати високу кваліфікацію, мати економічну та юридичну освіту, добре розуміти сутність і специфіку об'єкта управління[1].

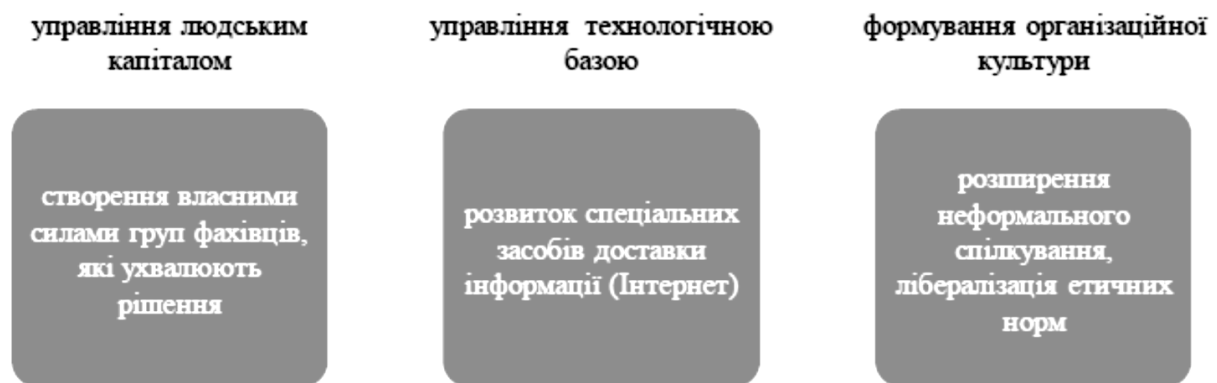


Рис. 1. Інструменти системи управління інтелектуальним капіталом

Основні фактори, що впливають на розвиток інтелектуального капіталу:

-Людський капітал:

-Навчання та розвиток: Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників сприяють збільшенню їх знань та навичок, що безпосередньо впливає на інтелектуальний капітал.

-Мотивація та залученість: Створення мотивуючого середовища, в якому працівники відчують себе цінними та залученими до роботи, сприяє їх творчій активності та обміну знаннями.

-Креативність та інноваційність: Заохочення до ініціативи та створення умов для генерації нових ідей є ключовим для розвитку інтелектуального капіталу.

-Командна робота та обмін знаннями: Сприяння співпраці та обміну знаннями між працівниками дозволяє розширювати базу знань та покращувати якість рішень.

-Структурний капітал:

-Організаційна культура: Сприятливе середовище для обміну знаннями, навчання та інновацій є важливим для розвитку інтелектуального капіталу.

-Системи управління знаннями: Впровадження ефективних систем управління знаннями, таких як бази даних, інтернет, та інші інструменти, дозволяє зберігати, систематизувати та використовувати знання.

-Інноваційні технології: Використання новітніх технологій, які підтримують інтелектуальну діяльність, є важливим для ефективного управління та розвитку інтелектуального капіталу.

-Споживчий капітал:

-Лояльність клієнтів: Довготривалі відносини з клієнтами дозволяють підприємству отримувати зворотний зв'язок, що допомагає покращувати продукти та послуги, а також генерувати нові ідеї.

-Маркетингові дослідження: Аналіз ринку та потреб клієнтів дозволяє виявляти нові можливості для інновацій та розвитку продуктів.

-Зворотній зв'язок з клієнтами: Активне використання зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє підприємству вчасно реагувати на їхні потреби та покращувати якість своїх продуктів та послуг[2]..

Інтелектуальний капітал підприємства - це кваліфікація, досвід, мотивація персоналу, знання, технології та канали комунікації, здатні створити додану вартість та забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку.

Для підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального капіталу персоналу транспортного комплексу пропонуються рекомендації:

- *Створення системи мотивації інтелектуального капіталу.* Розробити та впровадити систему мотивації, що базується на показниках розвитку інтелектуального капіталу працівників. Забезпечити врахування різних аспектів їхньої професійної та особистісної ефективності.

- *Оцінка та підвищення знань і компетенцій.* Здійснювати оцінку та підвищення рівня знань і компетенцій персоналу з урахуванням сучасних методів та стандартів у сфері транспорту.

- *Створення партнерств.* Розвивати партнерські відносини з неурядовими транспортними організаціями, об'єднаннями споживачів та громадськістю з метою спільного контролю якості транспортних послуг та інтеграції новаторських практик.

- *Система оцінки продуктивності.* Розробити та впровадити систему оцінки інтелектуального капіталу персоналу, що включає в себе не лише кількісні показники, але й якісні аспекти, такі як внесок до розвитку транспортної науки та покращення споживацького досвіду.

- *Профілактика та корекція емоційного вигорання.* Розробити програми профілактики та корекції емоційного вигорання серед персоналу з акцентом на конструктивну взаємодію в умовах конфліктів.

- *Професійна розвідка.* Запровадити професійну розвідку щодо потреб персоналу, їхніх мотивацій та можливостей для професійного зростання, а також для підтримки оптимального розвитку персоналу.

- *Спеціалізоване навчання.* Розробити програми спеціалізованого навчання для менеджерів у транспортній сфері з питань управління інтелектуальним капіталом.

Ці рекомендації спрямовані на створення системи, яка підтримує та зберігає інтелектуальний капітал персоналу транспортної сфери, сприяючи підвищенню якості транспортних послуг та розвитку сфери транспортного комплексу в цілому.

Розвиток інтелектуального капіталу для підприємств транспортної сфери має відбуватися за ключовими компонентами, які мають велике значення для їхньої ефективності та конкурентоспроможності[1]:

-*знання та навички* працівників, компетенції, кваліфікація та досвід механіків, водіїв, технологів, менеджерів та інших фахівців, що включає наукові знання, технічні навички та управлінську компетентність;

-*розробка нових технологій* підприємства повинні інвестувати в дослідження та розробки для підвищення продуктивності та сталості;

-*інформаційні цифрові модулі*, системи управління знаннями, створення бази даних, де зберігається інформація про практики, ринкові дослідження, технології тощо, що сприятиме ефективнішому використанню знань;

-*мережі та партнерства*, стратегічні альянси з іншими підприємствами, науковими установами та виробниками, оскільки взаємодія з іншими учасниками транспортного сектору забезпечує доступ до нових технологій та ринків;

-*соціальна відповідальність*, інклюзії, бренд, репутація, імідж, організаційна культура підприємств транспортної сфери на ринку, довіра споживачів, оскільки це все стає важливим активом, що підвищує конкурентоспроможність;

-*цифрові технології*, використання сучасних ІТ-рішень для управління виробництвом, моніторингу, аналізу даних і автоматизації процесів[3];

-*адаптивність до змін*, важливим є здатність підприємств транспортної сфери пристосовуватися до змін в ринкових умовах, кліматичних викликів та інших факторів, які можуть вплинути на діяльність.

Окреслені компоненти інтелектуального капіталу допоможуть підприємствам транспортної сфери не тільки підвищувати продуктивність, але й забезпечать стійкий розвиток та високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Головна мета управління інтелектуальним капіталом підприємства полягає у забезпеченні прибутку цього підприємства.

Для якісного управління інтелектуальним капіталом необхідно встановити залежність суми прибутку, отриманого підприємством від характеру і ступеня використання ІК в інноваційних процесах, а також від розміру витрат на його створення і придбання. Наявність такої залежності та відповідних розрахункових методик дозволило б підприємствам вже на етапі вироблення концепції побудови бізнесу оцінити можливі варіанти використання інтелектуального капіталу та вибрати найкращий з них для диверсифікації виробництва та створення інноваційної продукції, послуг[2].

У сучасних умовах цифрової економіки, коли з'являються цілі галузі, засновані на унікальних здібностях людей, а масове виробництво висуває вимоги до працівника як творчої людини, слід відзначити відсутність універсальності аналітичного інструмента цієї теорії. Таким чином, нова хвиля розвитку економічного суспільства та необхідність обліку людських ресурсів висунула вимоги створення нової теорії - інтелектуального капіталу, яка змогла б визначити ефективність виробництва, заснованого на унікальних здібностях людини, врахувати її потреби та мотивації (переважно нематеріальні) та, нарешті, визначити механізми та закони функціонування цього фактору виробництва в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Бутнік-Сіверський О.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та його складників у аспекті процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації. Всеукраїнський семінар з проблем економіки інтелектуальної власності: матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції (м.Київ, 24 травня 2019). Київ : ФОП Кравченко Я.О. 2019. 146 с. С. 9–46.

2. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. Розвиток інтелектуального капіталу: монографія. Львів : ЛігаПрес. 2018. 184 с.

3. Яворська О.Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 129–134.

УДК 330.341.2:658.589(477)

JEL Classification: O31, M11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.03>

Калініченко О. В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та
міжнародних економічних відносин,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава

КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційна діяльність є стратегічним чинником економічного розвитку національної економіки України. У контексті глобальних технологічних змін особливого значення набуває формування інноваційної економіки, заснованої на наукоємних розробках, ефективному використанні наявних ресурсів, трансфері знань, впровадженні цифрових технологій та адаптації до викликів світового ринку.

Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність", інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [6].

Об'єктами інноваційної діяльності є результати дослідницької, проєктної, науково-технічної, виробничої та іншої діяльності, що спрямована на створення, впровадження або використання інновацій. До них належать: нові або значно вдосконалені товари (послуги); обладнання, техніка, програмне забезпечення; засоби автоматизації; сировинні ресурси, засоби їх видобування та перероблення; інфраструктура виробництва; нові або модернізовані способи виробництва; технології; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; авторські права, патенти, ноу-хау; нові методи управління підприємством; системи управління персоналом, якістю, логістикою; сучасні інформаційні системи; нові підходи до просування товарів (послуг).

Міжнародними стандартами визначено, що інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок. Вона охоплює розширення та оновлення номенклатури продукції (товарів, послуг), поліпшення її якості та удосконалення технології виробництва з подальшим впровадженням і ефективною реалізацією на зовнішньому чи внутрішньому ринках [7, с. 114].

Інноваційна діяльність виявляється у різноманітних формах, таких як:

1. Організація виробництва: включає в себе підготовку та організацію виробництва, що охоплює придбання нового виробничого устаткування та інструментів, внесення змін у стандарти, процедури та методи виробництва для виготовлення нового продукту або застосування нового технологічного процесу.

2. Попередні розробки: включають модифікацію продукту та технологічного процесу, перепідготовку кадрів і всі необхідні зміни для успішної імплементації інновацій.

3. Маркетинг нових продуктів: зумовлює дії, пов'язані з виведенням на ринок нової продукції, включаючи розробку стратегій маркетингу, позиціонування продукту та рекламні кампанії.

4. Придбання прав на інтелектуальну власність: включає придбання патентів, ліцензій, ноу-хау, торговельних марок, моделей, конструкцій і послуг технологічного змісту для використання в інноваційних проектах.

5. Придбання упредметненої технології: відноситься до придбання машин і устаткування, пов'язаних з введенням на підприємстві продуктових чи процесних інновацій.

6. Виробниче проектування: охоплює підготовку планів та креслень для визначення виробничих процедур і технічних специфікацій, необхідних для успішної реалізації інновацій [5, с. 49].

Інноваційна діяльність підприємства має важливе значення для його функціонування, оскільки виступає джерелом загального розвитку та інноваційного зростання. Але, з іншого боку, інноваційна діяльність є досить складним та специфічним видом діяльності, що ускладнює не тільки її вивчення як об'єкта економічного аналізу, але і впровадження в реальній дійсності. Багатогранність інноваційної діяльності зумовлена тим, що вона охоплює широкий спектр напрямів діяльності підприємства та різноманітні сфери діяльності людини, а також синтезує інноваційні процеси, що можуть мати місце як у виробничій, так і невиробничій сферах [4, с. 8].

Інноваційна діяльність підприємства – це організація науково-дослідного процесу, спрямованого на створення та впровадження інновацій у різних галузях. Це має на меті вдосконалення внутрішніх процесів на підприємстві та підвищення ефективності діяльності, а також забезпечення реалізації інноваційних товарів (послуг) на зовнішньому чи внутрішньому ринках, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності [2, с. 469].

Оцінка інноваційної діяльності підприємства включає оцінку стану господарсько-фінансової діяльності. Вона також передбачає проведення ретроспективного оцінювання показників для визначення перспектив інноваційного розвитку підприємства в майбутньому, а також дозволяє ідентифікувати внутрішні резерви зростання, оцінити ефективність використання наявних ресурсів та сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо впровадження інновацій (рис. 1) [4, с. 469].

Податкові (здійснюється для виявлення економії коштів підприємства шляхом застосування комплексу податкових та інших пільг, передбачених чинним законодавством України для виконавців інноваційних програм і проєктів)

Маркетингові (здійснюється для обґрунтування комерційних перспектив інновацій шляхом оцінки попиту на продукцію й місткості ринку та визначення ресурсів, необхідних для реалізації маркетингової стратегії підприємства. Досягнення комерційного ефекту можливе за умови належного рівня конкурентоспроможності інновацій на ринку)

Економічні (здійснюється з метою оцінки вартісного вираження всіх результатів та витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю, а також оцінки показників, що відображають фінансові вигоди та витрати з метою їх зіставлення. Економічний ефект визначається прибутком від реалізації інноваційної продукції, впровадження об'єктів права інтелектуальної власності у власне виробництво, надходженнями від ліцензійної та лізингової діяльності, а також скороченням строків окупності інвестицій)

Ресурсні (здійснюється з метою визначення обсягів споживання ресурсів в інноваційній діяльності. Критеріями оцінювання є наявність та вартість ресурсів, а також рівень ефективності їх використання. Ресурсний ефект досягається при покращенні техніко-економічних показників використання наявних ресурсів внаслідок здійснення інноваційної діяльності)

Науково-технічні (здійснюються шляхом оцінки відповідності інновацій сучасному рівню науково-технічного прогресу, міжнародним та національним стандартам якості, а також ступеня новизни інновацій, що включає такі аспекти, як унікальність, корисність, естетичність, захищеність охоронними документами, патентна чистота, конкурентоспроможність, вплив на розвиток науково-технічного потенціалу, терміни розробки та реалізованість. Важливими також є внесок у науково-технічну інформаційну базу та ступінь новизни товару (послуги). Науково-технічний ефект досягається шляхом поліпшення техніко-експлуатаційних та споживчих характеристик продукції, а також покращення техніко-експлуатаційних характеристик діяльності підприємства)

Інформаційні (здійснюється для побудови інформаційних одиниць та моделей, які відображають ситуації, пов'язані з інноваційною діяльністю. Оцінюється рівень інформаційного забезпечення. Інформаційний ефект визначається через підвищення мобільності подання інформації, поліпшення якості інформації та вдосконалення методів її обробки)

Соціальні (здійснюється для оцінки соціальних результатів реалізації інновацій, які впливають на якість життя споживачів товарів (послуг) та добробут персоналу підприємства. Соціальний ефект може бути як внутрішнім – на рівні підприємства (підвищення заробітної плати, кваліфікації, покращення умов безпеки праці), так і зовнішнім – на загальнонаціональному рівні (зростання доходів бюджету з їх перерозподілом на соціальну сферу, вплив на здоров'я, тривалість життя, зміни в рівні зайнятості та умовах праці)

Екологічні (здійснюється для визначення рівня позитивного або негативного впливу інновацій на зовнішнє середовище. Екологічний ефект виникає внаслідок впровадження технологічного процесу переробки ресурсів, що забезпечує можливість безвідходного виробництва)

Одержані фактичні значення показників аналізуються
в динаміці та порівнюються з нормативними значеннями

Висновки про рівень інноваційної діяльності підприємства

Визначення поточного, тактичного та стратегічного інноваційного розвитку підприємства

Рис. 1. Основні види оцінки інноваційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [1, с. 158–159; 3, с. 263–264].

Таким чином, інноваційна діяльність, як стратегічний чинник економічного розвитку, передбачає створення та впровадження нових товарів (послуг), технологій і управлінських рішень, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка інноваційної діяльності підприємства дозволяє всебічно враховувати різноманітні аспекти, такі як економічні, маркетингові, соціальні, екологічні, науково-технічні та ресурсні чинники, що дає змогу об'єктивно оцінити ефективність впроваджених інновацій і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід не лише сприяє розвитку підприємства, а й позитивно впливає на соціальні процеси.

Список використаних джерел

1. Большая О. В., Бабенко І. В., Іщенко І. С., Школяр С. П., Марченко Н. В., Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні. 2024. *Сталий розвиток економіки*. № 3 (50). С. 496–501. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-74>.
2. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Волощук Л. О., Масленніков Є. І., Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. М., Філіппова С. В. та ін.; за ред. д.е.н., доц. Волощук Л. О., д.е.н., проф. Масленнікова Є. І. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с.
3. Калініченко О. В. Зовнішні та внутрішні чинники інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2025. Випуск 3 (80). С. 467–476. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2025/80_2025/80.pdf.
4. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 600 с.
5. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 7–14.
6. Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 2 (74). 2024. С. 46–52.
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (дата оновлення 12.04.2022). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
8. Сільченко І. А. Теоретичні основи інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 112–115.

УДК 338

JEL Classification: R23, O18

Коваленко С. В.,

викладач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності,
Центральноукраїнський національний
технічний університет, м. Кропивницький

СІЛЬСЬКЕ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ВІДРОДЖЕННЯ

Сільське населення становить приблизно 30% населення України, що свідчить про вагоме значення села у національному контексті. Та попри це, сільські території часто опиняються на периферії політичної уваги, ресурсного забезпечення та суспільного дискурсу. Наша мета – показати, що село сьогодні не лише потребує підтримки, але й має потужний потенціал бути рушієм оновлення.

Серед основних викликів, з якими сьогодні стикається сільське населення України можна виділити наступні: демографічні, політичні, соціальні, економічні та культурні.

1. Демографічні виклики. Протягом останніх 20 років чисельність сільського населення невпинно зменшується – як через міграцію, так і через низьку народжуваність. Села часто втрачають саме молодь, що призводить до "старіння села": у деяких громадах частка осіб старших за 60 років перевищує 50%. Як наслідок: зникнення інфраструктури (закриття шкіл, бібліотек, амбулаторій); руйнування соціального середовища (ослаблення громади, втрата культурних звичаїв); вимивання робочої сили, зменшення потенціалу для розвитку місцевого бізнесу.

2. Політичні виклики. З початком повномасштабної війни села стали надійним тилом: приймали переселенців, підтримували армію продуктами, забезпечували волонтерське виробництво. Багато містян змінили ставлення до села: почали інвестувати в агроактиви, повертатися до рідних місць. Але чимало сіл на сході, півдні та півночі зазнали нищівних руйнувань (пошкоджено дороги, житло, електромережі, знищено ферми). Відновлення потребує величезних зусиль, однак дає шанс на нову якість села.

3. Соціальні виклики (освіта, медицина та доступ до послуг). Освіта. Зменшення чисельності дітей призводить до "оптимізації" шкіл – у багатьох селах заклади закриваються, діти змушені їздити по 10–20 км. Онлайн-освіта – шанс, але за умови доступу до техніки, інтернету і цифрової грамотності. Медицина. Доступ до медичних послуг часто ускладнений відстанню до найближчої амбулаторії чи лікарні. Важливо розвивати мобільні ФАПі, телемедицину, мотиваційні програми для лікарів у сільській місцевості.

4. Економічні виклики. Більшість сіл економічно залежать від сільського господарства – особливо від великих агрохолдингів. Така модель не забезпечує повну зайнятість, бо великі компанії автоматизують процеси і не створюють достатньо робочих місць. Перспективи: кооперативи (об'єднання виробників молока, овочів, крафтових виробів); агротуризм (садиби зеленого туризму, етнофестивалі, гастрономічні маршрути); цифрові послуги (віддалена робота, онлайн-торгівля місцевою продукцією).

5. Культурні виклики. Село завжди було осередком української традиційної культури, але зараз воно стикається з глибокими культурними втратами. Водночас, саме село має потенціал стати джерелом культурного відродження, де найбільше збереглися українські традиції: мова, пісня, вишивка, народні ремесла. Необхідно підтримувати культурні ініціативи, створювати простори для молоді, розвивати локальну гордість і самоідентичність.

Отже, сільське населення України стикається з цілою низкою глибоких проблем і викликів, які загрожують не лише його добробуту, а й культурному та демографічному майбутньому. Але виклики – це також можливості. Розгляньмо, які кроки можуть сприяти відродженню українського села:

1. Підтримка молоді: освітні стипендії, кредити на бізнес, житло у селі.
2. Інвестиції в цифрову інфраструктуру: інтернет, електронні послуги, цифрова освіта.
3. Реформа транспортної доступності: громадський транспорт, ремонт доріг.
4. Нові моделі місцевої економіки: кластерний розвиток, кооперація, соціальне підприємництво.
5. Гуманітарна підтримка села: культурні програми, молодіжні простори, підтримка громади після травми війни.

Сільське населення – це не тягар, а потенціал, який може перетворитися на рушійну силу України. Для цього потрібні не лише стратегії "порятунку", а бачення майбутнього: життя в селі має бути комфортним, сучасним, безпечним і перспективним.

УДК 338.43:351.863

JEL Classification: Q13, L66

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.04>

Костюк М. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Сучасна глобальна економіка стикається з проблемами виснаження ресурсів і зростанням обсягів відходів, що загострює екологічну кризу [1]. Традиційна лінійна модель "візьми-вироби-викинь" більше не забезпечує сталого розвитку. На цьому тлі формується концепція циркулярної економіки – моделі економічного розвитку, заснованої на відновленні та раціональному споживанні ресурсів, яка слугує альтернативою традиційній лінійній економіці [2]. Циркулярна (замкнена) економіка передбачає мінімізацію негативного впливу виробництва і споживання на довкілля шляхом створення замкнених циклів, що імітують природні екосистеми [1]. На відміну від лінійної парадигми, де панує принцип take-make-waste ("добути – використати – викинути"), циркулярна економіка дотримується принципів 3R: reduce, reuse, recycle – скорочення споживання, повторне використання та переробка ресурсів [2]. Іншими словами, відходи розглядаються не як тягар, а як цінний ресурс, який можна повернути в економічний обіг.

Для підприємств харчової промисловості перехід до циркулярної економіки має особливе значення, адже ця галузь є ресурсоемною і продукує значний обсяг відходів. Зокрема, проблема харчових відходів набуває критичного масштабу: за оцінками ООН, близько 1/3 всієї виробленої для споживання їжі у світі втрачається або марнується [6]. Причому якщо б вдалося зберегти хоча б чверть цього обсягу, то його вистачило б, щоб нагодувати 870 млн людей [6]. Такий рівень втрат сигналізує про колосальні неефективності лінійної моделі. Запровадження циркулярних підходів у продовольчому секторі дозволяє повернути втрачену цінність: запобігти утворенню відходів, а неминучі побічні продукти виробництва перетворити на ресурси для інших процесів. За рахунок інновацій у переробці та збуті побічних продуктів харчові компанії

можуть перетворювати відходи на цінну сировину та нові продукти, відкриваючи для себе нові ринки збуту [6]. Наприклад, органічні відходи переробляються на корм для тварин або сировину для біогазових установок, харчові олії – на біопаливо, а харчові відходи споживчого сектору можуть компостуватися для повернення поживних речовин у ґрунт. Упакування харчових продуктів також стає об'єктом циркулярної трансформації: виробники переходять на тару, придатну до багаторазового використання або переробки, впроваджують практики повернення (deposit return) пляшок, використовують біорозкладні матеріали тощо. Таким чином, циркулярна економіка в харчовій галузі знижує витрати на сировину та утилізацію відходів, підвищує екологічну відповідність бізнесу вимогам ринку і регуляторів та формує додану вартість із того, що раніше просто знищувалося. Це стає джерелом довгострокових конкурентних переваг, особливо на міжнародних ринках, де зростає попит на "зелену" продукцію. Як підкреслюють дослідники, впровадження кругових моделей дозволяє одночасно мінімізувати негативний вплив на довкілля та посилити конкурентоспроможність промислових підприємств [1], забезпечуючи їхню стійкість у перспективі сталого розвитку.

Важливою особливістю циркулярного підходу є налагодження закритих виробничих циклів, коли побічний продукт одного процесу стає сировиною для іншого. На відміну від лінійного шляху, що веде до надмірного виснаження ресурсів, замкнутий цикл дає змогу максимально використати матеріали і енергію на всіх етапах. Для харчових підприємств це означає інтеграцію виробництва в подібну екосистему, де відходи однієї ланки (наприклад, лушпиння, жом, сироватка тощо) слугують ресурсом для іншої. Такий підхід є запорукою сталого розвитку та досягнення тривалих конкурентних переваг у глобальному середовищі [2], адже дозволяє бізнесу одночасно скорочувати витрати, відповідати екологічним стандартам і підвищувати свою репутацію серед споживачів і партнерів.

Низка провідних компаній харчової індустрії вже перебудовують свої процеси за принципами свідомого, кругового ведення бізнесу [2]. Розглянемо декілька показових прикладів:

Nestlé в Україні та Молдові у співпраці з компанією з управління відходами Veolia реалізували проєкт із збирання, сортування і переробки використаної упаковки [2]. Ця ініціатива є частиною глобального зобов'язання Nestlé забезпечити до 2025 року перехід на 100% упаковки, придатної для повторного використання або переробки [2]. Таким чином, транснаціональна корпорація стимулює розвиток інфраструктури рециклінгу

в регіоні та зменшує свій екологічний слід, що позитивно впливає і на її імідж, і на операційну ефективність (менше витрат на первинну сировину) [9].

Італійська паперова компанія Favini спільно з виробником пасти Barilla розробили екологічний пакувальний папір під назвою Cartacrusca, виготовлений із пшеничних висівок – побічного продукту борошномельного виробництва *mediterraneanpearls.it*. Це рішення дозволяє повторно використовувати відходи зерна як вторинну сировину для пакування, зменшуючи потребу в целюлозі з деревини та одночасно утилізуючи харчові відходи в рамках циркулярної моделі виробництва [7].

Данський молочний кооператив Arla Foods впроваджує циркулярні практики: зокрема, переробляє побічний продукт сироробства – сироватку – на цінні харчові інгредієнти [10], а також використовує біогаз, отриманий із коров'ячого гною та виробничих відходів, для живлення своїх молокозаводів. Такі заходи дозволяють Arla суттєво скоротити викиди CO₂ (на десятки тисяч тонн щороку) за рахунок заміщення викопного палива відновлюваною енергією [10].

Український агрохолдинг МХП (Миронівський хлібопродукт) реалізував один з найбільших у Європі біогазових комплексів для утилізації відходів птахівництва. Курячий послід та інші органічні відходи на птахофабриках МХП анаеробно переробляються з утворенням біогазу, який використовується для генерації "зеленої" електроенергії і тепла, а залишковий ферментований субстрат трансформується у цінне органічне добриво [11]. Така модель дозволяє компанії перетворювати відходи виробництва на ресурс, реалізуючи принцип замкнутого циклу – отримання енергії з відходів та повернення поживних речовин у ґрунт [11].

Німецька пекарська мережа Müller Egerer підвищила енергоефективність виробництва завдяки системі рекуперації тепла. Відпрацьоване тепло від випікання хліба (печі випікають ~4500 буханців та 75 000 булочок щоденно) акумулюється і використовується повторно – наприклад, для нагріву води в посудомийних машинах та підтримання потрібної температури тіста у технологічних процесах [8]. За рахунок цього рішення пекарні економлять до 650 тис. кВт·год енергії на рік, мінімізуючи втрати тепла та зменшуючи споживання зовнішніх енергоресурсів [8].

Світовий досвід показує, що лінійний формат господарювання веде до нераціонального використання ресурсів та накопичення відходів, тоді як перехід до циркулярної моделі відкриває можливості для сталого зростання. Циркулярна економіка у харчовій промисловості здатна перетворити екологічні виклики на економічні можливості: відходи перетворюються на цінну сировину, оптимізуються витрати, створюються нові робочі місця та ринки. Умовою успішної реалізації цих принципів є інновації, перегляд бізнес-моделей та підтримка з боку державної політики

і суспільства. Провідні компанії вже демонструють ефективність таких підходів, усвідомлюючи, що замкнений цикл виробництва – це запорука сталого розвитку і довгострокових конкурентних переваг в умовах глобалізації [2]. Отже, циркулярна економіка виступає не просто екологічною тенденцією, а необхідною складовою стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. Шульга О. В., Білан С. О. Циркулярна економіка: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 28–33. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
2. Коваленко Ю. О. Моделі циркулярної економіки в контексті сталого розвитку підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2022. № 28. С. 77–85. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua>.
3. Європейська Комісія. Circular Economy Action Plan – For a cleaner and more competitive Europe. Brussels, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>.
4. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. 2019. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org>.
5. Esposito M., Tse T., Soufani K. Introducing a circular economy: New thinking with new managerial and policy implications. *Frontiers in Environmental Science*. 2018. Vol. 6. P. 1 - 17. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2018.00017/full>.
6. Resonance Global. The Role of Circular Economy in Reducing Food Loss and Waste. 2022. URL: <https://resonanceglobal.com/insights/the-role-of-circular-economy-in-reducing-food-loss-and-waste>.
7. Favini pairs with Barilla to create CartaCrusca, using up bran residues from the mills. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/good-practices/favini-pairs-barilla-create-cartacrusca-using-bran-residues-mills?utm_source=chatgpt.com.
8. Bread, trains and exfoliating creams. URL: <https://www.eib.org/en/stories/examples-circular-economy>.
9. Nestlé Україна. Упаковка та сталість: наші зобов'язання. URL: <https://www.nestle.ua/uk/media/pressreleases/allpressreleases/packaging-commitments>.
10. Creating Renewable Energy on Farm. URL: <https://www.arlafoods.co.uk/food-for-thought/renewable-energy>.
11. MHP: the example of Ukrainian - German eco-innovative partnership. URL: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/MHP%3A%20the%20example%20of%20Ukrainian%20-%20German%20eco-innovative%20partnership>.

УДК 330.342.3

JEL Classification: L92, H56

Красношапка М. В.,
здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАМВАЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ

Розвиток комунальних транспортних підприємств України в сучасних воєнних та найближчих повоєнних умовах має розглядатися як єдиний, великий, багатоступінчатий та багатогранний проєкт. І, як відомо, основа будь-якого проєкту – успішне управління ним. Ефективне управління проєктом – це, перш за все, інтеграція інформаційних систем планування з управлінськими процедурами й організаційною структурою.

Сьогодні, щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі та оптимізувати економічні показники підприємства, необхідно забезпечити оптимальне сполучення налагоджених бізнес-процесів у структурах управління з динамічними й націленими на кінцевий результат проєктними підходами. Саме такі проєкти підходи мають стати підприємницькою ініціативою для комунальних підприємств міського громадського транспорту. Такі проєкти мають походити із середини комунальних підприємств, вони не є зовнішніми проєктами, ініціатором впровадження яких були б органи місцевого самоврядування (яким підпорядковані комунальні підприємства громадського транспорту).

Отже, оптимізація підприємницької діяльності комунальних підприємств громадського транспорту можлива за рахунок внутрішніх ініціатив по впровадженню проєктів, за рахунок яких підвищуються надходження на грошові рахунки цих підприємств. Оптимізація проєктної діяльності комунальних підприємств міського громадського транспорту включає:

- систематизацію підприємницької діяльності – впровадження систем управління проєктами;
- використання сучасних інструментів і методів планування та контролю проєктів;
- застосування знань і світового досвіду управління проєктами.

Більш-менш формалізована практика управління проєктами існує сьогодні на більшості підприємств. Однак досвід показує, що при відсутності формалізованої системи управління керівник й учасники проєкту неминуче

зіштовхуються з проблемами, пов'язаними з конфліктами цілей, пріоритетів, строків, призначень, ресурсів й звітності.

Проектний підхід до організації досягнення цілей дозволяє:

- виділяти конкретні, значимі для підприємства, досяжні в доступний період часу цілі;
- визначати потреби й ефективно планувати виділення ресурсів для досягнення цілей;
- організовувати взаємодію виконавців проекту;
- здійснювати оперативний контроль за досягненням цілей, виявляти негативні тенденції й вчасно приймати управлінські рішення щодо їх усунення;
- підвищити відповідальність керівників і виконавців за досягнення кінцевих, а не проміжних цілей.

Для успішної реалізації проєктів на підприємстві створюється система управління проєктами.

Пропонуємо розглянути підприємницьку ініціативу – проєкт створення відділу ремонту та технічного обслуговування в КП "Салтівське трамвайне депо", м. Харків, що займається наданням послуг по ремонту та технічному обслуговуванню рухомого складу міського громадського транспорту.

Розвиток трамвайного господарства розглядається як багатофазовий проєкт, який потребує ефективного управління в умовах дефіциту ресурсів та постійних зовнішніх загроз. Використання проєктного менеджменту, включаючи каскадну, V-подібну та спіральну моделі життєвого циклу проєктів, дає змогу формувати гнучкі та адаптивні стратегії розвитку.

До повномасштабного вторгнення підприємство демонструвало стабільну динаміку розвитку. У 2021 році було перевезено понад 26,8 млн пасажирів (123,8% до плану), дохід від перевезень склав понад 167 млн грн. Проте в умовах війни депо зазнало масштабних пошкоджень основних засобів, а значна частина трамвайного парку вичерпала ресурс – 81,5% вагонів підлягає списанню.

Однією з ключових ініціатив підприємства є створення внутрішнього відділу ремонту та технічного обслуговування. Це дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування, а також створити нові робочі місця.

Реалізація проєкту передбачає використання коштів у сумі 261350 грн., з них позикові кошти в сумі 170000 грн. планується залучити за допомогою позики банку строком 3 роки під 24% річних.

За допомогою методів оцінки ефективності інвестиційного проєкту було виявлено, наскільки вигідним є проєкт із погляду одержання прибутку. Отже, показники ефективності проєкту складають для інвестованого капіталу:

NPV = 1 474 713 грн.,

IRR = 218,24%,

PI = 6,47,

DPP = 0,4 року.

По закінченні третього року реалізації проекту прибуток складе 9571677 грн., строк окупності проекту – один рік та п'ять місяців.

З огляду на сформовану ситуацію, а також на результати оцінки ефективності проекту, можна сказати, що проект має можливість успішної реалізації.

Аналіз ризиків реалізації вищеназваного проекту поділяє їх на зовнішні (війна, інфляція, нестабільність законодавства) та внутрішні (кадрові, фінансові, організаційні). Запропоновано низку альтернативних стратегій мінімізації ризиків, зокрема:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- посилення контролю якості;
- розширення спектру послуг;
- укріплення комунікації з партнерами та клієнтами.

У межах дослідження підтверджено актуальність підприємницького підходу як ефективного інструменту розвитку трамвайних господарств в умовах кризи, що склалася. Запропонований проект створення відділу ремонту та технічного обслуговування є прикладом економічно обґрунтованої, стратегічно важливої ініціативи, яка сприяє не лише виживанню підприємства, а й створенню умов для його подальшого сталого розвитку.

Зробити міський громадський транспорт, зокрема важливу його частину наземний електротранспорт – трамваї і тролейбуси, таким, що повною мірою задовольняють потреби населення в зручних, своєчасних, якісних, комфортних та безпечних перевезеннях, є найважливішим виробничим завданням кожного профільного підприємства. Стала робота транспорту безпосередньо залежить від технічного обслуговування та ремонту всього парку рухомого складу. Розробити бізнес-план, спроектувати та оцінити економічну ефективність відділу ремонту та технічного обслуговування рухомого складу в КП "Салтівське трамвайне депо" – гарний приклад підприємницької ініціативи одного з комунальних транспортних підприємств України.

З прогнозом щорічного зростання на 8-10 % обсягів пасажироперевезень та відповідного зростання кількості рухомого складу, що дають експерти-економісти в усьому світі, громадський транспорт залишиться однією з найважливіших складових міського розвитку. Тому підприємницька ініціатива створення відділу ремонту та технічного обслуговування рухомого складу є вельми актуальною та дасть поштовх на шляху подальшого розвитку трамвайних господарств в сучасних умовах України. Український громадський транспорт потребує відновлення як за кількістю так і за якістю транспортних засобів, і запропонована ініціатива добре вписується в цю концепцію.

УДК 331.5

JEL Classification: J24, O33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.05>

Нестеренко О. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний
університет, м. Київ
Науковий керівник:
Спіцина А. Є.,
канд. пед. наук, доцент,
професор кафедри економіки,
Національний транспортний
університет, м. Київ

ТРЕНДИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Структурні зрушення, що відбуваються в сучасній економіці, мають певні закономірності: збільшення частки високотехнологічного виробництва, телекомунікацій, фінансових та бізнес-послуг; поява нових технологічних процесів; використання нових технологій, нових видів сировини та виробництво нових видів продукції; зменшення частки виробничого сектору та зростання сектору послуг; деконцентрація промислового виробництва; зрушення в його галузевій структурі. Саме вони формують стратегічні сектори національних економік на сучасному етапі розвитку, а також є основними причинами глобальних змін у структурі зайнятості на ринку праці.

Сучасний світ переживає масштабні трансформації, зумовлені глобалізацією та економічною інтеграцією, впровадження нових технологій у всі сфери життя людини. Зокрема, впровадження штучного інтелекту у трудові процеси та багато інших цифрових інновацій створили передумови для зміни видів та форм зайнятості, принципів та практик використання найманої праці, формування нових ринків праці, економіки спільного споживання, а також посилили проблеми управління людськими ресурсами.

Інформатизація та інтелектуалізація економіки вимагають високоосвічених, висококваліфікованих працівників, що володіють високим комунікативним потенціалом, здатних продукувати нові знання, ідеї, методи, здатних до навчання, наділених критичним мисленням, готових змінюватися, відмовлятися

від стереотипів, наділених такими рисами характеру: наполегливість, відповідальність, дисциплінованість, новаторство, адаптивність, самоконтроль, стійкість до нервово-психічних перевантажень, високий рівень працездатності та життєвої сили.

Інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами охоплюють використання передових цифрових інструментів та підходів для вдосконалення управлінських процесів, пов'язаних із управлінням персоналом в організаціях. Основними аспектами інноваційних технологій у HR є впровадження автоматизації, використання аналітики даних, розвиток штучного інтелекту та машинного навчання, впровадження віртуальної реальності та інших сучасних технологій [4].

Війна створює безпрецедентні проблеми для компаній, вимагаючи від менеджерів гнучкості, ефективного використання людських ресурсів та пошуку інноваційних способів мотивації співробітників для підтримки стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Поширення онлайн-платформ спільного використання не обмежується сферою послуг і залучає все більше бажаючих працівників, але статус цих осіб і самих платформ поки що не регулюється законодавчо належним чином. Це приклади швидких цифрових змін в економіці, які, як і раніше, вимагають правового регулювання соціально-трудових відносин зайнятості.

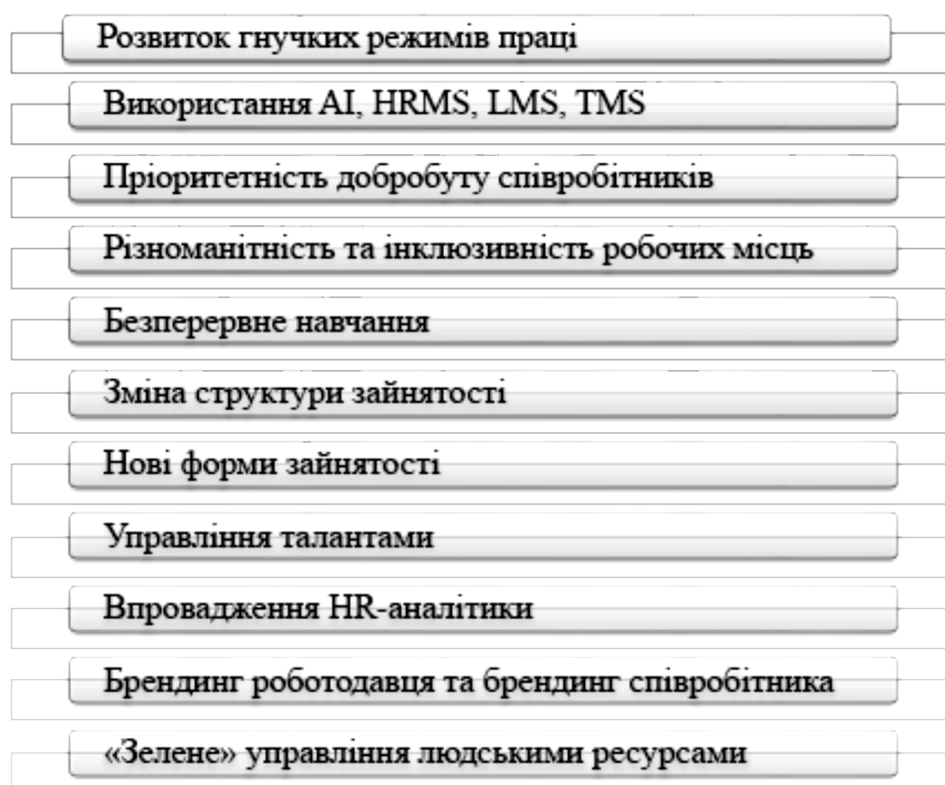


Рис. 1. Тренди застосування людських ресурсів в умовах цифрових трансформацій

Тенденції, що характерні для gig-економіки та економіки спільного споживання (sharing-економіки) ускладнюють процеси управління талантами, адже можливості їхньої самореалізації за таких умов стрімко зростають. Так, одним із трендів використання людських ресурсів нині є паралельна зайнятість, друга кар'єра або "гібридна" кар'єра [2].

У контексті сучасних викликів основними трендами використання людських ресурсів в організаціях є (рис. 1): розвиток гнучких режимів роботи, пріоритет благополуччя співробітників, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та автоматизованих платформ навчання співробітників, розвиток Soft skills працівників тощо.

Так, дані Всесвітнього економічного форуму [3] свідчать про те, що найбільше зростання попиту у 2023-2027 роках спостерігатиметься для таких професій, як оператори сільськогосподарської техніки, водії важких вантажівок та автобусів, викладачі професійно-технічної та вищої освіти, дефектологи, слюсарі та ремонтники машин, фахівці з розвитку бізнесу, робітники каркасного будівництва та суміжних професій, інженери-електрики,

Відбулися революційні зміни дистанційної роботи. Сьогодні компанії використовують гнучкі механізми, включаючи повністю дистанційні та гібридні моделі. Управління талантами, формування та використання корпоративних політик дозволяють HR-фахівцям формувати та впроваджувати нові стратегії управління людськими ресурсами, особливо з поширенням проектних форм зайнятості, фрілансу та цивільно-правових договорів. На думку вчених, дистанційна робота відкриває нові можливості для географічної мобільності та розширює доступ до робочих місць для людей з інвалідністю. Конкуренція на ринку праці також зростає, оскільки компанії мають змогу залучати спеціалістів з різних куточків світу.

Також одним із основних трендів останніх років є досягнення work-life (балансу між роботою та особистим життям). Завдяки впровадженню гнучкої системи роботи, працівники можуть організовувати свій робочий час та місце роботи відповідно до власних обставин та потреб. В результаті працівники стають більш продуктивними та мотивованими; досягається покращений баланс між роботою та особистим життям. Гнучке управління людськими ресурсами надає працівникам можливість продемонструвати свій талант та реалізувати свої результати у вигляді інноваційних ідей. Стратегічним завданням гнучкого управління людськими ресурсами в компаніях є психологічна та антистресова підготовка команди, її комунікабельність та готовність до спільної роботи в надзвичайних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеним нервовим та фізичним напруженням.

Розвиток економіки висуває специфічні вимоги до формування людських ресурсів, що визначає не тільки придатність людини до ефективної діяльності в традиційних формах і сферах, критично важливими є здатності до пізнання й творення, пошуку альтернативних варіантів об'єднання ресурсів з метою кращого пристосування до суспільних потреб та генерування нового знання.

Нові підходи до використання людських ресурсів на основі концепції залучення та управління талантами створюють передумови для інклюзивності та різноманітності. Інклюзивність стає мейнстрімом сьогодні не тільки в Україні, де під нею здебільшого розуміють однаковий доступ різних за можливостями груп населення до робочих місць, що особливо помітно в час війни. Світові тренди використання людських ресурсів свідчать про широке впровадження стратегій різноманітності та інклюзії, що зосереджені на демографічній специфіці статево-вікових груп у структурі персоналу, а також на формуванні інклюзивної культури, яка цінує відмінності [3].

Окремим напрямком є необхідність залучення працівників так званого "срібного віку", тобто людей, які вирішили не виходити на пенсію та продовжити своє трудове життя. Створення умов для залучення працівників старшого віку стає вимогою часу, оскільки вікова структура населення не лише в Україні, а й у Європі та більшості економічно розвинених країн світу зміщується в бік збільшення частки людей похилого віку.

Цінність працівників зростає завдяки постійним інвестиціям у їхній розвиток з використанням новітніх навчальних платформ (LMS), платформ управління талантами (TMS), мікронавчання, обміну знаннями між колегами, навчання з використанням віртуальної та доповненої реальності. Таким чином, управління знаннями робочої сили стає пріоритетним у практиці сучасного управління людськими ресурсами. Водночас, якщо донедавна цифрова грамотність вважалася пріоритетом у цих питаннях, то з масовим вступом так званого покоління "зумерів" до структури працюючого населення акцент у навчанні зміщується на розвиток критичного мислення, особистісних комунікативних навичок, адаптивності, креативності та емоційного інтелекту [3].

Основними трендами використання людських ресурсів у контексті цифровізації є: розвиток гнучких графіків роботи, пріоритет добробуту працівників, брендинг роботодавця та працівника, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань з використанням систем автоматизації та навчання співробітників, розвиток

Soft Skills працівників тощо. Зміна структури робочої сили у бік старших вікових груп, прихід покоління "зумерів" зі своїми особливостями та потребами, зміни традиційних форм зайнятості на віддалені контрактні або проектні форми вимагають переосмислення як систем управління людськими ресурсами в усіх сферах, так і системи соціального захисту та правового регулювання соціально-трудових відносин, що виникають у контексті цифровізації.

Впровадження новітніх підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифровізації дає змогу підприємствам ефективно конкурувати на ринку праці, залучати та зберігати висококваліфікованих співробітників, що є ключовими для успішного функціонування та розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Дяків О. П., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А, Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73–95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>.
2. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
3. Tuerah P., Korompis M., Sumilat Gr., Nismawati, Kondoy E. The Influence of Social Change on Human Resource Management Strategies in the Digital Era. *Technium Education and Humanities*. 2024. № 9. Р. 36–42. <https://doi.org/10.47577/teh.v9i.12018>.
4. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>.

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ
SECTION 2. ACCOUNTING AND TAXATION

УДК 657.375:502.131.1

JEL Classification: M41, Q56

Ганусич В. О.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут
імені Ференца Ракоці II, м. Берегове

**РОЗШИРЕННЯ ТРАДИЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ
ПРИНЦИПІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Переосмислення ролі бухгалтерського обліку в контексті глобальних викликів сучасності, насамперед екологічних викликів, соціальної нерівності та необхідності забезпечення прозорості корпоративного управління, зумовлює трансформацію не лише практичних інструментів обліку, а й його теоретико-методологічного підґрунтя. Принципи бухгалтерського обліку, що донедавна сприймалися як усталені й універсальні, нині опиняються в центрі дискусій щодо їх здатності адекватно відображати нову економіку, зорієнтовану на сталість.

Порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних підходів до інтерпретації принципів бухгалтерського обліку проводили у своїх працях Н.М. Малюга [1, с.112-127], Н.М. Цветкова [2, с.14-20], Т.В. Сьомкіна, О.В. Крещенко [3], Н.Є. Білинська [4, с.186-188], О.В. Харламова [5, с.218-222].

Класичні принципи, такі як обачність, суттєвість, повнота, правдиве і неупереджене подання, орієнтувалися насамперед на потреби інвестора та обмежували сферу обліку виключно фінансовими показниками. Проте концепція сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні виміри, вимагає розширення горизонту облікової інформації. Згідно з вимогами інтегрованої звітності (Integrated Reporting), а також стандартів GRI, SASB і CSRD, компанії дедалі частіше повинні включати нефінансові показники, зокрема інформацію про шкідливі викиди, управління водними ресурсами, соціальний аспект.

Це зумовлює необхідність переосмислення традиційної парадигми обліку. Принцип обачності, наприклад, у світлі вимог ESG може інтерпретуватись як зобов'язання фіксувати ризики, пов'язані зі зміною клімату чи регуляторною

невизначеністю, навіть якщо вони ще не мають прямого фінансового вираження. Аналогічно, принцип суттєвості дедалі частіше визначається не лише з точки зору користувача фінансової інформації, а й у контексті інтересів ширшого кола стейкхолдерів: працівників, громад, екологічних активістів, держави.

У результаті виникає нове розуміння цінності бухгалтерської інформації. Якщо раніше ключовою метою обліку було забезпечення достовірності фінансових показників, то нині важливим стає також виявлення впливу діяльності підприємства на сталий розвиток і оцінка його довгострокової стійкості. Це вимагає включення до системи обліку нефінансових активів, таких як репутаційний капітал, екологічні зобов'язання, соціальна відповідальність.

Водночас перехід до оновленої системи принципів бухгалтерського обліку не може бути суто декларативним. Необхідне теоретичне переосмислення самої сутності обліку, його предмета, функцій та ролі в суспільстві. У цьому контексті перспективним є розвиток концепції двоїстого значення звітності: як джерела інформації для прийняття рішень і як механізму публічної відповідальності бізнесу.

Принципи бухгалтерського обліку в умовах сталого розвитку мають зазнати концептуального розширення. Йдеться не лише про додавання нових принципів (наприклад, прозорості, інклюзивності, відповідальності), а й про переінтерпретацію традиційних принципів у світлі сучасних викликів. Це відкриває нові горизонти для науки про бухгалтерський облік, вимагає глибшого діалогу між академічною спільнотою, бізнесом і суспільством.

Список використаних джерел

1. Малюга Н.М. Принципи бухгалтерського обліку: суперечності регламентації. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Вип. 1(4). Житомир, 2006. С. 112-127.
2. Цветкова Н.М. Принцип бухгалтерського обліку та звітності: досвід застосування і розвиток. Науково-практичний журнал "Бухгалтерський облік і аудит". № 6, 2010. с. 14-20.
3. Сьомкіна Т.В., Крещенко О. В. Принципи бухгалтерського обліку в США URL: http://www.rusnauka.com/26_SSN_2010/Economics/71607.doc.htm.
4. Білінська Н.Є. Принципи бухгалтерського обліку за міжнародними та національними стандартами. Збірник матеріалів VIII науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників "Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні". Львів: Видавничий відділ Навчально-наукового Інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету "Львівська політехніка" 2012. С. 186 – 188.
5. Харламова О. В. Принципи бухгалтерського обліку і фінансової звітності за МСФЗ: проблеми термінологічної формалізації. Бізнес Інформ. 2015. №7. с. 218-222.

УДК 657.372.1

JEL Classification: M41

Ганусич В. О.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут
імені Ференца Ракоці II, м. Берегове

Шімон В. В.,

асистент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут
імені Ференца Ракоці II, м. Берегове

ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО БАЛАНСУ В УГОРЩИНІ

Підвищення прозорості та якості фінансової інформації, що використовується для управління підприємствами, є ключовим фактором економічного зростання в умовах глобалізації та інтеграції. Складність ведення обліку вимагає не лише знання національних стандартів, але й розуміння міжнародних підходів до фінансової звітності. Водночас, ефективність управлінських рішень суттєво залежить від достовірності й порівнянності фінансових даних, що особливо важливо у контексті транскордонної співпраці.

Питання порівняння особливостей бухгалтерського обліку України та Угорщини знайшли висвітлення у працях В.С. Семейон [1, 2]. Зокрема, у спільному україно-угорському навчально-практичному посібнику авторства Ч. Лентнера та В. Семейон [3] здійснено систематизований виклад основ облікової системи цієї країни. Дослідженням угорської звітності, включно з процедурою складання балансу та його структурою, присвячені праці таких угорських науковців, як Kardos B., K.B. Farkas, M.Zs. Török [4], Mundrák R. [5], Fülöp Á.-Z. [6], Takács A. та Márkus G. [7].

Фінансова звітність виступає критично важливим інструментом інформаційного забезпечення управління підприємством. Якість і повнота даних, що містяться у звітах, безпосередньо впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін економічного середовища, управляти фінансовими потоками, планувати розвиток та залучати інвестиції. Угорщина, як і Україна, активно застосовує положення Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), однак структура, мова подання, терміни публікації та деталізація звітів відрізняються.

Угорська модель бухгалтерського балансу має низку суттєвих особливостей, які вирізняють її серед інших європейських підходів. Передусім варто зазначити, що структура балансу є чітко регламентованою національним законодавством і підпорядкована суворим вимогам єдності та формалізму.

Це означає, що всі підприємства, незалежно від форми власності, мають використовувати єдину типову форму фінансової звітності, затверджену відповідним законом. Однією з характерних рис угорського балансу є обов'язкова наявність статей, що відображають доходи й витрати майбутніх періодів, які носять назву "відкладених доходів та витрат", а також міжперіодне розмежування, що забезпечує більш точне відображення фінансових результатів у часі.

В Україні регламент фінансової звітності базується на НП(С)БО та адаптованих положеннях МСФЗ, тоді як в Угорщині застосовується національний стандарт на базі IFRS. Визначено, що баланс в Угорщині має розширену деталізацію, включає типи форм "А" і "В" та використовує латинські й арабські позначення. В Україні – римські та чотиризначні арабські коди.

Складання бухгалтерського балансу в Угорщині має низку специфічних рис, які відрізняють цю систему від української як за термінами подання, так і за формальними та структурними вимогами. Хоча в обох країнах дата балансу традиційно припадає на 31 грудня звітного року, терміни подачі звітності суттєво різняться. Угорщині крайній термін подачі фінансової звітності для звітного періоду, що завершується 31 грудня, становить 31 травня наступного року, а для деяких підприємств – навіть до 1 червня. Це забезпечує більше часу на підготовку якісної фінансової інформації та її перевірку.

Особливу увагу в угорському обліку приділено формам публікації фінансової звітності. В Угорщині для цього використовується централізована електронна система звітності e-beszamolo.hu, яка є частиною державної інфраструктури прозорості бізнесу.

Комплекс річної звітності в обох країнах є досить широким, але має деякі розбіжності. В Україні традиційно включаються баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до фінансової звітності та, за потреби, фінансова інформація за сегментами. В Угорщині стандартний пакет річної звітності передбачає баланс, звіт про результати діяльності, а також розгорнуту додаткову інформацію, що подається у вигляді приміток. Окремо готується бізнес-звіт (üzleti jelentés), який хоча й не входить безпосередньо до річної фінансової звітності, є обов'язковим для складання одночасно з нею.

Формальною особливістю угорської системи є також поділ балансу на два типи: тип "А" та тип "В", що залежить від юридичного статусу та розміру підприємства. В українській практиці таке розмежування не застосовується: баланс уніфікований і поділяється на активну та пасивну частини.

Окрему увагу в Угорщині приділено підприємствам, які відповідають критеріям мікро- або малого бізнесу. Якщо протягом двох звітних періодів підприємство не перевищує щонайменше два з таких трьох показників: балансова вартість активів до 500 млн форинтів, чистий дохід до 1000 млн форинтів і середньорічна кількість працівників не більше 50, то воно має

право складати спрощену форму річного звіту. Такий звіт не включає звіт про результати діяльності, що спрощує процедуру обліку для малих господарюючих суб'єктів.

Отже, угорська система фінансової звітності ґрунтується на нормативній чіткості, багаторівневому підході до структури підприємств і диференціації за обсягами діяльності. Водночас вона забезпечує вищий рівень цифровізації та прозорості завдяки централізованим онлайн-системам, що є вагомим перевагою в контексті євроінтеграційних процесів. У порівнянні з українською практикою, угорський облік надає підприємствам більшу адаптивність у звітуванні, залежно від їхніх розмірів та обсягу діяльності.

Гармонізація підходів до формування фінансової звітності є важливою умовою ефективної економічної взаємодії. Порівняльний аналіз засвідчив спільні риси в орієнтації на міжнародні стандарти, а також наявність національних особливостей, які мають враховуватися при інтерпретації звітної інформації для цілей управління, аналізу та інвестування. Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні впливу цифровізації, податкових аспектів та якості аудиту на інформаційну повноту фінансової звітності в обох країнах.

Список використаних джерел

1. Семйон В.С., Варга К.Й. Особливості складання та подання фінансової звітності: український та зарубіжний досвід. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. 2012. Вип. 22.9. С. 259-264.
2. Семйон В.С. Поняття необоротних активів, їх класифікація та склад. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2009. № 3 (49). С. 162-166.
3. Лентнер Ч., Семйон В. Бухгалтерський облік і аудит в Угорщині (навчально-практичне видання) під наук. ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ПП "Рута", 2009. 176 с. (на укр. і угор. мові).
4. Kardos B., Farkas K. B., Török M. Zs. Mikrogazdálkodói beszámoló. A számvitel és a controlling elmélete, gyakorlata : Újdonságok és kihívások a számvitel világában : I. Tudományos Konferencia konferenciakötete. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, pp. 123-133. URL: <https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/eprint/2164>.
5. Mundrák R. A számviteli mérleg – Miért jó, ha érted? 2022.02.19. URL: <https://silvermoon.hu/vallalkozasok/penzugyi-elemzes/a-szamviteli-merleg>.
6. Fülöp Á.-Z. Számviteli és mérlegtani alapfogalmak, Scientia, 2012 URL: https://www.researchgate.net/publication/315808243_SZAMVITELI_ES_MERLEGTANI_ALAPFOGALMAK.
7. Takács A., Márkus G. Számviteli alapismeretek. Pécs, 2024. 128 oldal URL: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/18265/takacs-a-markus-g-szamviteli-alapismeretek-pte-ktk-pecs-2019-jav.pdf?sequence=1>.

УДК 657

JEL Classification: M41

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.06>

Сук П. Л.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Відокремлений підрозділ Національного
університету біоресурсів і природокористування
України "Ніжинський агротехнічний інститут", м. Ніжин

РОЗРАХУНОК МЕТОДУ РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ НА ОСНОВІ ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ РОБІТ

Щоб здійснювати діяльність в сучасних реаліях підприємства повинні використовувати витрати.

Витрати, що не визнаються у періоді виникнення, а включаються до складу фінансових результатів у наступних періодах, є витратами майбутніх періодів (далі – ВМП).

У Методичних рекомендаціях щодо заповнення форм фінансової звітності зазначено, що ВМП – це витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів [1].

Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій визначено, що до ВМП відносяться витрати, пов'язані з підготовчими до виробництва роботами в сезонних галузях промисловості; з освоєнням нових виробництв та агрегатів; сплачені авансом орендні платежі; оплата страхового поліса; оплата торгового патенту; передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання тощо.

Для обліку ВМП використовують рахунок 39 "Витрати майбутніх періодів", за дебетом якого накопичуються ВМП, а за кредитом – вони списуються (розподіляються) та включаються до складу витрат звітного періоду [2; 3].

ВМП розташовуються у Балансі (Звіті про фінансовий стан) (форма № 1), у статті "Витрати майбутніх періодів" (код рядка 1170), у розділі II "Оборотні активи", в активі [1; 4].

При розподілі ВМП у послідовні періоди застосовують спеціальні методи. Їх приміняють різну кількість. Таким методом, як приклад, може бути метод розподілу ВМП на основі доходу від реалізації робіт.

Роботи – це операції, що здійснюються в процесі господарської діяльності підприємства, а також пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг.

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного податку тощо) [5].

Відображають інформацію про дохід (виручку) від реалізації робіт на субрахунку 703 "Дохід від реалізації робіт і послуг" рахунку 70 "Доходи від реалізації".

На субрахунку 703 підприємства і організації, що виконують роботи і надають послуги, узагальнюють інформацію про доходи від реалізації робіт і послуг, зокрема, дохід від орендних платежів за оренду об'єктів інвестиційної нерухомості, про результати зміни резервів незароблених премій.

За кредитом субрахунку 703 показується збільшення (одержання) доходу, за дебетом – належна сума непрямих податків (акцизного податку, податку на додану вартість та інших, передбачених законодавством); результат операцій перестраховування (у кореспонденції з субрахунком 705 "Перестраховування"); результат зміни резервів незароблених премій (у страхових організаціях); та списання у порядку закриття на рахунок 79 "Фінансові результати" [2; 3].

Річна сума розподілу ВМП за методом на основі доходу від реалізації робіт обраховується множенням суми розподілу ВМП на коефіцієнт розподілу ВМП, який підраховується діленням доходу від реалізації робіт за відповідні періоди на плановий обсяг доходу від реалізації робіт за увесь період.

Розрахунок методу розподілу ВМП на основі доходу від реалізації робіт робиться за формулами:

$$PCPBM\P = CPBM\P \times KPBMP, \quad (1)$$

де: PCPBM\P – річна сума розподілу ВМП; CPBM\P – сума розподілу ВМП; KPBMP – коефіцієнт розподілу ВМП.

$$KPBMP = ODBPP : PODBPP, \quad (2)$$

де: ODBPP – плановий або фактичний обсяг доходу (виручки) від реалізації робіт за окремі періоди; PODBPP – плановий обсяг доходу (виручки) від реалізації робіт за увесь період.

Можна використовувати інший варіант поррахунку методу розподілу ВМП на основі доходу від реалізації робіт:

$$PCPBM\P = ODBPP \times KPBMP; \quad (3)$$

$$KPBMP = CPBM\P : PODBPP. \quad (4)$$

Поррахунок методу розподілу ВМП на основі доходу від реалізації робіт можна виконувати двома способами: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

Алгоритм обчислення методу розподілу ВМП на основі доходу від реалізації робіт покажемо на прикладі.

Приклад. Початкова (первісна) сума ВМП – 87000 грн, термін розподілу – 14 років. За цей час очікується одержати 865000 грн доходу від реалізації робіт, у тому числі: за 1-й рік – 98000 грн, за 2-й рік – 92000 грн, за 3-й рік – 87000 грн, за 4-й рік – 84000 грн, за 5-й рік – 79000 грн, за 6-й рік – 70000 грн, за 7-й рік – 66000 грн, за 8-й рік – 61000 грн, за 9-й рік – 55000 грн, за 10-й рік – 50000 грн, за 11-й рік – 46000 грн, за 12-й рік – 34000 грн, за 13-й рік – 28000 грн, за 14-й рік – 15000 грн.

Прорахуємо коефіцієнти розподілу ВМП: за 1-й рік – 0,1133 ($98000 : 865000 = 0,1133$), за 2-й рік – 0,1064 ($92000 : 865000 = 0,1064$), за 3-й рік – 0,1006 ($87000 : 865000 = 0,1006$), за 4-й рік – 0,0971 ($84000 : 865000 = 0,0971$), за 5-й рік – 0,0913 ($79000 : 865000 = 0,0913$), за 6-й рік – 0,0809 ($70000 : 865000 = 0,0809$), за 7-й рік – 0,0763 ($66000 : 865000 = 0,0763$), за 8-й рік – 0,0705 ($61000 : 865000 = 0,0705$), за 9-й рік – 0,0636 ($55000 : 865000 = 0,0636$), за 10-й рік – 0,0578 ($50000 : 865000 = 0,0578$), за 11-й рік – 0,0532 ($46000 : 865000 = 0,0532$), за 12-й рік – 0,0393 ($34000 : 865000 = 0,0393$), за 13-й рік – 0,0324 ($28000 : 865000 = 0,0324$), за 14-й рік – 0,0173 ($15000 : 865000 = 0,0173$).

У таблиці 1 наведено інформацію щодо перерахування ВМП за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) методу на основі доходу від реалізації робіт.

Таблиця 1

Відрахування ВМП у наступні періоди за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) методу на основі доходу від реалізації робіт

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Дохід від реалізації робіт, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	87000	98000	0,1133	9857
2	87000	92000	0,1064	9257
3	87000	87000	0,1006	8752
4	87000	84000	0,0971	8448
5	87000	79000	0,0913	7943
6	87000	70000	0,0809	7038
7	87000	66000	0,0763	6638
8	87000	61000	0,0705	6134
9	87000	55000	0,0636	5533
10	87000	50000	0,0578	5029
11	87000	46000	0,0532	4628
12	87000	34000	0,0393	3419
13	87000	28000	0,0324	2819
14	87000	15000	0,0173	1505
х	Разом	865000	1	87000

Джерело: авторська розробка.

Провівши аналіз таблиці 1 можна сказати, що при визначенні методу на основі доходу від реалізації робіт за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) протягом 14 років виконується повний розподіл ВМП.

Розподіл ВМП за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП) методу на основі доходу від реалізації робіт представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Відрахування ВМП у наступні періоди за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП) методу на основі доходу від реалізації робіт

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Дохід від реалізації робіт, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	87000	98000	0,1133	9857
2	77143	92000	0,1064	8208
3	68935	87000	0,1006	6935
4	62000	84000	0,0971	6020
5	55980	79000	0,0913	5111
6	50869	70000	0,0809	4115
7	46754	66000	0,0763	3567
8	43187	61000	0,0705	3045
9	40142	55000	0,0636	2553
10	37589	50000	0,0578	2173
11	35416	46000	0,0532	1884
12	33532	34000	0,0393	1318
13	32214	28000	0,0324	1044
14	31170	15000	0,0173	31170
x	Разом	865000	1	87000

Джерело: авторська розробка.

З наведених у таблиці 2 даних можна сказати, що при прорахунку 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) методу на основі доходу від реалізації робіт в останньому році ВМП не відраховуються згідно коефіцієнту розподілу ВМП, а списуються у витрати періоду (31170 грн).

Висновки. Обчислювати аллокацію (від англ. *allocation* – розподіл, розміщення) ВМП можна за методом на основі доходу від реалізації робіт.

Дохід (виручка) від реалізації робіт може бути основою для створення відповідного методу розподілу ВМП.

Згідно з НП(С)БО 15 “Дохід” до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відноситься загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного податку тощо) [5].

Ессаймент (від англ. *assignment* – розподіл) ВМП можна визначати двома способами методу на основі доходу від реалізації робіт: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності (Наказ Міністерства фінансів України). № 433. (2013). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv>.
2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (Наказ Міністерства фінансів України). № 1591. (2011). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>.
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (Наказ Міністерства фінансів України). № 291. (1999). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" (Наказ Міністерства фінансів України). № 290. (1999). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ
SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

УДК 336.71

JEL Classification: E52, H56

Дзюблюк О. В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний
університет, м. Тернопіль

**ОСОБЛИВОСТІ МОНЕТАРНОЇ ТРАНСМІСІЇ
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасний стан економіки України визначається розгортанням кризових явищ унаслідок повномасштабної воєнної агресії, що обумовлює потребу оптимізації регулятивного впливу монетарної політики із тим, щоб забезпечити стійкість економіки до негативних наслідків війни, мінімізувати й локалізувати дію негативних наслідків кризи для реального сектору господарства. За таких обставин особливо актуальним є дослідження проблем, пов'язаних із вибором найбільш оптимальної стратегії грошово-кредитної політики, що на практиці реалізовується через відповідні канали монетарної трансмісії, котрі діють на основі обраного режиму таргетування. При цьому воєнні дії визначають потребу переоцінки системи економічних координат, у яких центральний банк, обстоюючи свою інституційну незалежність, міг зосереджувати монетарне регулювання винятково на ціновій стабільності, ігноруючи інші стратегічні цілі державного впливу на економіку, пов'язані із гострою необхідністю порятунку економічної активності і недопущенням розгортання рецесії саме за допомогою інструментів грошово-кредитної політики.

Річ у тім, що грошово-кредитне регулювання нині є одним із найбільш важливих елементів макроекономічної політики держави і являє собою сукупність короткострокових і довгострокових заходів, спрямованих на зміну грошової маси в обігу, обсягу банківського кредитування економіки, рівня процентних ставок та інших показників грошового обігу і ринку позичкового капіталу. Однак потрібно розуміти, що вибір і реалізація стратегічних цілей грошово-кредитної політики завжди є комплексним питанням, позаяк обрані цілі мають відповідати таким критеріям, як вимірюваність, керованість та передбачуваність. Зазвичай усі цілі грошово-кредитного регулювання включають: цінову стабільність, обмеження коливань валютного курсу, забезпечення економічного зростання і високої

зайнятості, а також підтримання стабільності фінансової системи. При цьому дані цілі асоціюються із макроекономічною стабілізацією та економічним зростанням, а також зі зниженням ризиків фінансового сектору.

По суті, найважливішими серед указаних цілей є, звісно, стабілізація цін і забезпечення сійкого економічного зростання. Однак принцип вибору стратегічної мети грошово-кредитної політики означає, що вона не може бути одночасно багатоцільовою з наступних причин: по-перше, деякі цілі несумісні одна з одною. Наприклад, якщо центральний банк керується цілями високих темпів економічного зростання і низького рівня безробіття, то їх наслідком буде ріст інфляції, що можна пояснити на основі теорії "неможливої трійці", тобто неможливості одночасного досягнення фіксованого валютного курсу, вільного руху капіталу і незалежної грошово-кредитної політики. По-друге, одночасна реалізація кількох конкуруючих цілей може призвести до зниження ефективності грошово-кредитної політики і навіть до того, що центральний банк не досягне жодної з цих цілей, що може зашкодити репутації монетарної влади, позначившись на ефективності грошово-кредитного регулювання.

А з огляду на те, що у центрального банку немає безпосередніх можливостей впливати за допомогою власних інструментів на досягнення кінцевих, стратегічних цілей монетарного регулювання, то це зумовлює необхідність опосередковування їх певними тактичними цілями, досягнення яких перебуває у сфері прямого впливу інструментів, що є у розпорядженні центробанку, тобто передбачає застосування відповідного передавального механізму грошово-кредитної політики. Це означає, що ключовим фактором, який визначає дієвість монетарного впливу на перебіг економічних процесів є побудова ефективного механізму монетарної трансмісії, що забезпечує передачу через відповідні канали необхідних імпульсів грошово-кредитного регулювання на реальний сектор.

Побудова механізму монетарної трансмісії передбачає послідовну передачу імпульсів грошово-кредитної політики центрального банку за сукупністю каналів, тобто ланцюгів проміжних макроекономічних змінних, за якими передається вплив монетарного регулювання на реальний сектор економіки. На сьогодні найбільш відомі та досліджені наступні п'ять каналів монетарного трансмісійного механізму: канал процентної ставки, канал валютного курсу, кредитний канал, канал вартості активів та канал очікувань. Водночас, потрібно розуміти, що будь-яке виокремлення каналів впливу механізму монетарної трансмісії на економіку є достатньо умовним, позаяк у дійсності економічні реалії є дуже складними, а тому основні підходи до визначення тих чи інших каналів передачі монетарних імпульсів політики центрального банку на реальний сектор є до деякої міри спрощенням реальної ситуації, зумовленої необхідністю абстрагуватися від

надмірно великої кількості умов, які впливають на взаємозв'язки монетарних і макроекономічних змінних.

Процентний канал передбачає вплив монетарної політики центробанку через офіційну облікову ставку на короткострокові і довгострокові ставки фінансового ринку, що позначається на грошових потоках кредиторів і позичальників, а відтак на динаміці інвестицій, заощаджень, змінах сукупних витрат і попиту, що в свою чергу впливає на темпи зростання економіки, зайнятість та інфляцію. Канал валютного курсу передбачає використання зміни курсу національної валюти як основного засобу впливу монетарної політики на динаміку сукупного попиту через вартість чистого експорту, сукупної пропозиції, а також внутрішню вартість імпорту. Кредитний канал монетарної трансмісії визначає вплив політики центрального банку на доступність ресурсів на грошовому ринку через дію монетарних інструментів на зміну пропозиції кредитних ресурсів банківською системою, що залежить від наявних у неї вільних резервів. Канал вартості активів визначає вплив монетарної політики на реальний сектор економіки через зміну цін фінансових активів у вигляді фондових інструментів – акцій і облігацій, а також реальних активів, вартість яких визначається динамікою цін на нерухомість. Канал очікувань пов'язаний із тими результатами, які відображають уявлення економічних агентів про вплив монетарної політики центрального банку на зміну майбутніх цін і макроекономічної ситуації та на їхні рішення щодо споживання, заощаджень, інвестицій, виробництва.

Аналіз практичних аспектів функціонування зазначених вище каналів монетарної трансмісії має передбачати з'ясування тих особливостей застосування інструментів грошово-кредитної політики центрального банку, котрі слід враховувати за обставин фінансової дестабілізації і розгортання кризових явищ у фінансовому та реальному секторах економіки, що зумовлено повномасштабними воєнними діями та їх всеосяжним впливом на усі аспекти економічного життя суспільства. Тому головний вибір найбільш оптимальних на сьогодні шляхів передачі монетарних імпульсів до реального сектору економіки перебуває у дискусійній площині передусім між прихильниками процентного і валютного каналів трансмісійного механізму. Це пов'язано з тим, що застосування інших каналів за поточної економічної ситуації є проблематичним в силу незавершеності структурних змін господарства, а відтак вести мову про однорідність впливу механізму монетарної трансмісії за каналами кредитів, вартості активів та очікувань економічних агентів на реальний сектор поки що не доводиться.

Вибір Національним банком України процентного каналу монетарної трансмісії як головного засобу передачі імпульсів грошово-кредитної

політики на реальний сектор визначається режимом інфляційного таргетування і відповідно до нього встановленою безумовною пріоритетністю цілі із забезпечення цінової стабільності та підпорядкування їй усіх інших цілей і завдань монетарного регулювання. Даний підхід застосовується виходячи із того, що, на думку регулятора, найважливішим завданням центрального банку є забезпечення безінфляційного грошового обігу [1]. Однак процентний канал монетарної трансмісії, як і режим інфляційного таргетування, містить цілий ряд внутрішніх протиріччів і недоліків, котрі, зокрема, включають: істотне зростання волатильності валютного курсу з відповідними наслідками щодо фінансової дестабілізації; суттєве зростання фінансово-економічних ризиків України під час воєнних дій, що генерує потужний психологічний тиск на знецінення національної валюти; обмеження можливостей досягнення інших стратегічних цілей монетарної політики, зокрема, стимулювання економічного росту і зниження безробіття, що особливо важливо в умовах воєнного стану [2].

З іншого боку, канал валютного курсу при відповідному монетарному режимі орієнтації на підтримання певного стабільного курсового співвідношення національної валюти відносно іноземних валют має беззаперечні переваги для такої малої відкритої економіки, як українська, котра до того ж по суті зруйнована у результаті воєнних дій та потребує жорстких стабілізаційних заходів щодо недопущення поширення волатильності валютного ринку на решту секторів економіки. Тому найбільш ефективним напрямом для досягнення стратегічних цілей монетарної політики слід було б вважати використання трансмісійного каналу валютного курсу, який відіграє роль головного "номінального якоря" монетарної політики, сигналізуючи про наміри регулятора забезпечувати стабільність економіки на макро- і мікрорівнях. Його перевагами є зниження трансакційних витрат і краща передбачуваність бізнес-процесів для учасників ринку, сприяння розвитку зовнішньої торгівлі та надходженню іноземного капіталу, а також підтримання цінової стабільності. Саме вибір валютного каналу монетарної трансмісії був би найкращим виробом в умовах воєнного стану, оскільки засновується на оцінці можливостей досягнення максимального ефекту від передачі монетарних імпульсів від центрального банку до реального сектора.

Список використаних джерел

1. Дзюблук О. В. Оптимізація передавального механізму грошово-кредитної політики центрального банку. *Вісник НБУ*. 2003. №1. С.32-37.
2. Дзюблук О. Особливості трансмісійного механізму монетарної політики в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 247-256.

УДК 336:352.07

JEL Classification: H72, O18

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.07>

Кульчицька Н. Є.,
канд. екон. наук, доцент,
Чортківський навчально-науковий інститут
підприємництва і бізнесу Західноукраїнського
національного університету, м. Чортків

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

В умовах інноваційних змін у системах освіти на муніципальному рівні необхідно визначити шляхи оптимізації механізмів ефективного управління освітніми закладами, орієнтуючись на баланс між ресурсомісткістю та результативністю, тобто з позиції економічної доцільності.

Ефективність муніципальної освіти проявляється у формах, технологіях, методах навчання, управлінні та фінансовому забезпеченні.

Якість освітньої діяльності характеризується властивостями, які визначають здатність задовольняти встановлені та очікувані потреби організаторів, виконавців та учасників освітнього процесу, а також тих, для кого навчання є засобом підготовки до життя і професійної діяльності, а також задоволення особистих, культурних та освітніх інтересів.

Ефективність як критерій оцінки муніципальних освітніх послуг відображає, які обсяги ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, часових) були витрачені для досягнення необхідних результатів, зокрема рівня підготовки випускників і якості освіти загалом.

Вона демонструє, якою ціною і з якими зусиллями був досягнутий певний рівень якості освіти та наскільки виправдані ці витрати з погляду їх відшкодування.

Як комплексна характеристика роботи освітнього закладу муніципального рівня ефективність включає такі компоненти: реальні результати діяльності, фінансові можливості, ступінь використання ресурсів та соціально-психологічний клімат [2, с. 148].

Отже, ефективність – це складна цілісна характеристика, яка оцінюється через отримані результати й слугує основою для прийняття управлінських рішень на місцях.

Ефективність освітньої діяльності на муніципальному рівні у різних напрямках (фінансовому, економічному, соціальному, педагогічному, організаційно-

управлінському) залежить від багатьох факторів, які можуть діяти як безпосередньо, так і опосередковано, регульовано чи нерегульовано. Взаємозалежність цих чинників створює певні обмеження у функціонуванні цілісної системи освітнього процесу [1, с. 110].

Оцінка ефективності розвитку муніципальної освіти зумовлена багатогранністю факторів, серед яких найважливішими є: функціонування муніципальної системи управління якістю освіти з реалізованими процедурами; фінансове забезпечення; інформаційно-методичне супроводження освітньої діяльності; нормативне регулювання; дослідження освітніх потреб та маркетингові аналізи; управління ресурсами. Ці аспекти визначають необхідність проведення спеціалізованих досліджень впливу ключових складових муніципальної системи управління якістю на ефективність освітніх послуг [3].

Одним із головних інструментів підвищення ефективності бюджетних видатків в освіті є оцінка їх впливу на результати освітнього процесу. Проведення такої оцінки та використання її результатів дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності освітніх установ, знаходити шляхи їх подолання та розробляти заходи щодо зменшення неефективних витрат.

Наразі для підвищення ефективності фінансування муніципальної освіти необхідно вдосконалити механізм фінансування за такими напрямками:

- оптимізація бюджетних видатків на муніципальну освіту;
- покращення якості бюджетного планування;
- забезпечення залежності обсягу фінансування від результатів діяльності закладів освіти;
- проведення моніторингу результативності видатків та оцінки їх ефективності.

Впровадження цих заходів вимагає комплексного підходу і дозволить підвищити ефективність фінансування освітньої системи. Незважаючи на збільшення бюджетних видатків, проблема їх дефіциту залишається, що обґрунтовує необхідність оптимізації бюджетних витрат на муніципальну освіту.

Список використаних джерел

1. Белова Л. О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 1. С. 109–118.
2. Бойко Т. Ю. Фінансування закладів освіти на міському рівні в умовах децентралізації влади в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: економічні науки. 2017. № 27. С. 147–151.
3. Бугай Т. В. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4287>.

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ
SECTION 4. MANAGEMENT

УДК 005.8/ 614.253

JEL Classification: M11, I11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.08>

Амрахов П. Е.,

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,

Вищий навчальний заклад «Університет
економіки та права КРОК», м. Київ

**ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ, АДАПТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, РИЗИКИ НЕЕФЕКТИВНОГО
ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У
ПРОЕКТАХ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

За останнє десятиліття значних змін зазнали стандарти нової індустрії розробки ліків, клінічні випробування (КД) на людях, спрямовані на контроль якості, контроль ризиків та цифровізацію. У 2016 році ICH GCP E6R2 вперше ввів концепцію ризик-орієнтованого моніторингу (Risk based monitoring - RBM) та централізованого моніторингу (Centralized monitoring – CM) КД [1]. Останнє оновлення стандарту у 2025 році вже безпосередньо пов'язує ризики та якість, акцентує увагу на використанні нових цифрових технологій [2].

Величезна кількість даних, складна розробка протоколів, використання безлічі електронних систем та залучення десятків зацікавлених сторін зобов'язують біофармацевтичні компанії (спонсор) та контрактні науково-дослідні організації (КДО) приділяти більше уваги координації, ранньому виявленню ризиків, контролю управління процесами та даними. CM передбачає створення адаптивної моделі управління процесами за допомогою централізованих панелей управління (dashboard), призначених для збору даних з різних систем (індивідуальні реєстраційні картки пацієнтів – CRF, лабораторії, портал реєстрації пацієнтів/відпуску лікарських засобів – IWRS, статус окремих клінічних центрів – активний/неактивний, звіти моніторингу, відхилення, поточні проблеми – CTMS, тощо) для подальшої обробки, виявлення відхилень та тенденцій, корекції бізнес процесів. Три очевидні переваги CM для КД – це краще прийняття рішень, залучення зацікавлених сторін та співпраця, а також своєчасне прийняття рішень [3].

Одна з перших прогресивних, найефективніших dashboard в 2015 році була розроблена глобальною КДО PPD (пізніше PPD увійшла до складу ThermoFisher). Система містить десятки метрик про пацієнтів, лабораторні дані, моніторинг, включає дані про хід стартапу, ініціацію сайту, хід виконання проекту (включаючи статус набору пацієнтів), закриття клінічних центрів.

Користувачі Preclarus можуть створювати зрізи даних з різних точок зору, встановлювати порогові значення ризику (KRI) і швидко й ефективно реагувати на ризики. Консолідовані дані з кількох джерел, зібраних в одній системі, сприяють більш ефективній комунікації та співпраці між командами – проектною, клінічною, управління даними, фінансовими, лабораторними, фармаконаглядом та біостатистикою [4].

Перевагою системи є її адаптивність, можливість відстежувати KPI, які дійсно актуальні для даного проекту. Цілі наукового проекту сильно різняться - в залежності від дизайну, кінцевих точок і питань, на які спонсор хоче отримати відповіді. Наприклад, для деяких КД важливо отримати детальну інформацію про всі небажані явища, тоді як в інших важливо зосередитися на кінцевих точках. Команді проекту доведеться виявляти критичні відхилення, щоб уникнути необґрунтованого використання ресурсів, які призведуть до затримок, збільшать вартість проекту, змістять акцент на менш важливі процеси.

Виявлення KRI є ключовим тригером для реагування на ризики, а для управління проектами своєчасна ідентифікація ризиків є заклик до дії для контролю якості, дотримання термінів та оптимізації процесів. З іншого боку, ефективне використання dashboard вимагає правильного планування ризиків, точної ідентифікації ризикових подій, оцінки ризиків, а також методів реагування на ризики, які можуть вплинути на якість КД. Також важливо, щоб під час процесу проекту були переглянуті початково заплановані ризики/стратегії реагування, а також ресурси, необхідні для адекватного реагування.

Масштабне дослідження 4958 КД показало, що, хоча загальний рівень реалізації методу досить високий, саме недостатня правильна оцінка ризику не дозволяє використовувати всі переваги використання СМ [5]. Реактивна стратегія, заснована на традиційних метриках, хоч і зібрана на основі правильних даних з різних систем, не завжди здатна виділити причину відхилень без належної комунікації між підрозділами організації, що, в свою чергу, призводить до недостатньої ефективності СМ - dashboards, незважаючи на велику кількість даних - не всі фактори, які можуть вплинути на досягнення цілей проекту, можна передбачити на основі даних візуалізації. До них можна віднести адекватність використання людських ресурсів – сильно-матрична структура функціональних структур організацій, що ведуть КД, передбачає залучення ресурсів в кілька проектів одночасно, що не дозволяє сучасним dashboards враховувати час, який приділяє фахівець (наприклад, клінічний монітор). Дані про розподіл часу на проекти вносяться монітором в систему Time sheet робочого часу і повна картина залученості фахівця відома тільки лінійному керівнику (LM), так само як і статус (етап, пріоритетність завдань, наприклад, аудити, ініціювання центрів, закриття бази даних) в інших проектах. Проджект-менеджер (PM) може бути не в курсі завдань в інших проектах, які перевантажують монітор і призводять до регулярних помилок або недовиконання запланованих бізнес-завдань.

Ще один ризик може бути пов'язаний зі зміщенням фокусу в рамках проекту через збільшення навантаження в рамках проекту через раніше незапланованих заходів моніторингу - навчальних центрів через аномально велику кількість відхилень, або поправки до протоколу, нових даних з безпеки. Але такий ризик як мінімум менш руйнівний для створення цінності проекту, оскільки проблеми повинні бути видні керівнику проекту.

І в тому, і в іншому випадку уникнути ризиків в успішних проектах можна в основному за рахунок тісної співпраці між РМ і LM, де РМ виявляє відхилення в своєму проекті, а потім аналізує, чи не перевантажений монітор. Однак проблема в тому, що такий підхід лежить поза системою СМ. Чи відбудеться зустріч РМ та LM чи ні, залежить від досвіду, чесності та розуміння питання РМ, а ризик нестачі ресурсів залишається поза увагою команди СМ та спонсора – все, що вони можуть знати, це скільки ресурсів виділено на завдання проекту, але не те, скільки насправді залучено. Крім того, немає можливості це визначити.

Рішенням може стати інтеграція показників Time sheet робочого часу в систему СМ з чіткою градацією того, на що саме було витрачено час монітора протягом звітного місяця (моніторинг (в центрі або віддалено), управління сайтом, протокол, конкретні тренінги, трансфер монітора до центру). Звичайно, в LM КДО доведеться створити особливу корпоративну культуру - працювати з моніторами, щоб введені в Time sheet дані були достовірними та надійними. Тоді РМ проекту, команда СМ та спонсор отримають багато корисної інформації для успішності проекту з аналізу ризиків, зможуть виявити процеси, які може потребувати коригування:

1. відхилення від плану моніторингу по кожному центру;
2. своєчасність проведення моніторингових тренувань;
3. ефективність проведення години монітора;
4. порівняти продуктивність моніторів у рамках проекту;
5. аналізувати ефективність управління успішними центрами;
6. виявити необхідність коригування самого плану моніторингу

Список використаних джерел

1. ICH GCP Guideline for good clinical practice E6(R2). 2016.
2. ICH GCP Guideline for good clinical practice E6(R3). 2025.
3. How to get your team through COVID-19. Everybody Agency. URL: <https://www.everybodyagency.com/insights/how-to-get-your-team-through-covid-19> (дата звернення: 01.06.2025).
4. Preclarus Dynamic Visualizations. Thermo Fisher Scientific. URL: <https://www.ppd.com/our-solutions/clinical/technology-innovation/preclarus/dynamic-visualizations> (дата звернення: 01.06.2025).
5. Stansbury N., Branco D. Risk-Based Quality Management: A Case for Centralized Monitoring. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*. 2025. Vol. 59, № 2. P. 199–210.

УДК 338.48

JEL Classification: L83, M12

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.09>

Стадник В. В.,

д-р екон. наук,

професор, професор кафедри
менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

Любка В. С.,

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

В умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку послуг питання підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств цієї сфери набуває особливої значущості. Сфера послуг, як одна з найбільш швидко зростаючих, зіштовхується з потребою оперативного реагування на зміну споживчих вподобань, технологічних трендів і зовнішньоекономічних умов. У таких обставинах ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства.

У межах процесного підходу, що є складовою сучасної теорії менеджменту, бізнес-процеси розглядаються як структуровані та логічно послідовні дії, які формують ланцюг створення доданої вартості [1]. Загальна характеристика бізнес-процесів у структурно-функціональному аспекті подана у стандарті ISO 9000:2015, де вони визначаються як "сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату" [2]. У поясненнях до цього визначення зазначається, що запланований результат є виходом процесу, який може набувати форми як продукції, так і послуг. А гнучкість бізнес-процесу особливо важлива для тих підприємств, чиї послуги відрізняються значним рівнем варіативності і гетерогенності за структурою і ритмікою, наприклад, у туристичній галузі [3].

Фокус на цільовому призначенні бізнес-процесів передбачає уточнення їх функціонального місця в організаційній структурі підприємства, а також конкретизацію групи споживачів, на яких орієнтований результат діяльності. Хоча багато визначень не вказують безпосередньо на місце бізнес-процесів в організаційній ієрархії, ця інформація часто сприймається інтуїтивно. Утім, включення таких характеристик дозволяє зробити розуміння сутності бізнес-процесів більш чітким та змістовним.

Зважаючи на перераховане вище, а також на те, що в сфері послуг (а особливо індустрії гостинності) бізнес-процеси можуть охоплювати багатьох виконавців і їх місце в структурі таких процесів може бути взаємозамінним, у роботі [4] нами висловлено гіпотезу про конкурентоспроможність бізнес-процесів сфери послуг. Нами запропоновано розглядати це поняття з позицій ціннісно-орієнтованого підходу в теорії управління як "здатність внутрішніх процесів підприємства ефективно, гнучко й інноваційно створювати цінність для споживача, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку за рахунок високої якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій у порівнянні з аналогічними процесами у конкурентів" [4].

Ключові ознаками цього визначення є:

1. Орієнтація на споживача: здатність задовольняти його очікування краще, ніж конкуренти.
2. Процесний фокус: аналіз і вдосконалення не підприємства в цілому, а окремих процесів (наприклад, обслуговування, логістики, маркетингу).
3. Можливість порівняння: бізнес-процеси можна оцінювати за ключовими критеріями – вартістю, якістю, часом виконання тощо.
4. Динамічний характер: передбачає постійне вдосконалення відповідно до змін ринку, технологій та споживчих запитів.

Однак в цьому трактуванні більше акцентувалось саме на технологічній складовій бізнес-процесів, яка створює послугу у її сутнісно-об'єктивному поданні. Але послуга тим і відрізняється від матеріального виробництва, що в цій сфері значну роль відіграють суб'єктивні чинники сприйняття цінності – якість обслуговування, персоналізація підходів до клієнтів, швидкість реагування на їх запити. У сервісній сфері, де якість взаємодії з клієнтом часто є ключовим фактором конкурентоспроможності, роль людського капіталу виходить на перший план. Задоволення від роботи, визнання зусиль, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень – усе це формує позитивну мотиваційну атмосферу, яка сприяє активному залученню персоналу до оптимізації бізнес-процесів.

І саме люди відіграють найбільшу роль в забезпеченні позитивного сприйняття послуг клієнтами – як ті, що проєктують бізнес-процеси і прагнуть зробити їх ефективними, так і безпосередні виконавці послуг, що формують емоційну складову процесу обслуговування. Спроектowana першими ефективність досягається саме зусиллями других. І мотиваційні вектори обох груп учасників збігаються лише частково – адже досконалість спроектованих процесів потребує сумлінності і компетентності виконавців у дотриманні відповідних вимог та нормативів. А вони виконавцями можуть сприйматися як прийнятними, так і надмірними (особливо з урахуванням емоційного супроводу надання послуги гостям).

Тому важливим аспектом у досягненні конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері туристичних послуг є урахування мотиваційних суперечностей між тими, хто розробляє бізнес-процеси, і тими, хто їх безпосередньо реалізує. І гармонізація мотиваційних інтересів усіх учасників процесуального циклу стає критичним чинником підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів, особливо в чутливій до людського фактору сфері послуг.

Мотиваційний розрив між стратегічним баченням бізнес-процесу, закладеним на етапі проектування, та реаліями його впровадження, полягає в наступному. Розробники бізнес-процесів (менеджери, аналітики, консультанти) здебільшого орієнтуються на раціоналізацію, ефективність, стандартизацію, застосовуючи підходи, які відповідають інтересам організації загалом. Їхня мотивація зазвичай прив'язана до досягнення бізнес-результатів у довгостроковій перспективі, з фокусом на інновації, продуктивність, скорочення витрат тощо. Виконавці процесів, навпаки, частіше мотивовані чинниками щоденної зручності, стабільності умов праці, зрозумілості вимог, справедливої оплати, мінімізації ризиків та навантаження. Якщо новий процес створює додаткову складність, підвищує рівень відповідальності без належної компенсації або суперечить усталеним підходам до роботи – виникає опір, як відкритий, так і прихований (табл. 1).

Ця мотиваційна асиметрія може призводити до того, що навіть ретельно спроектовані бізнес-процеси не дають очікуваних результатів. Формальне впровадження без реального прийняття з боку виконавців знижує якість обслуговування, гальмує ініціативи з удосконалення і шкодить гнучкості підприємства.

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця мотиваційних
орієнтирів розробників і виконавців бізнес-процесів**

Критерій	Розробники бізнес-процесів	Виконавці бізнес-процесів
Цільова орієнтація	Стратегічна ефективність, оптимізація, інновації	Практична зручність, стабільність, зрозумілість
Горизонт мотивації	Довгостроковий (результат у перспективі)	Короткостроковий (щоденна вигода та комфорт)
Фокус уваги	Показники продуктивності, економія ресурсів	Робоче навантаження, умови праці, взаємодія з керівництвом
Відношення до змін	Позитивне, ініціюють зміни	Часто обережне або насторожене ставлення до змін
Тип зацікавленості	Результативність процесів для організації загалом	Власна роль у процесі, оцінка справедливості
Форма стимулювання	Професійне визнання, кар'єрне зростання, стратегічні бонуси	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії, стабільність
Позиція в організації	Вище управлінське або консультативне рівні	Операційний рівень, безпосереднє виконання завдань
Очікування від процесу	Уніфікованість, контрольованість, ефективність	Гнучкість, адаптивність, мінімум додаткового навантаження

Джерело: складено авторами.

Існування зазначеної невідповідності, яка може бути названа як мотиваційний дисбаланс між технологічною та когнітивно-емоційною складовою бізнес-процесів підприємств сфери послуг потребує більш уважного погляду на проблематику вдосконалення бізнес-процесів у цій сфері, розгляду її через призму теорії мотивації, релевантне застосування якої в контексті створення ефективного мотиваційного механізму описано, зокрема, в [5]. Її подолання можливе через інтеграцію мотиваційних підходів на всіх етапах управління бізнес-процесами. Це означає:

- залучення виконавців до етапу проектування та вдосконалення процесів;
- запровадження механізмів зворотного зв'язку;
- узгодження цілей організації та індивідуальних мотиваційних факторів персоналу;
- створення систем стимулювання, які враховують як результативність, так і якість участі в процесах трансформації.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що досягнення конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг неможливе без

урахування мотиваційних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності персоналу та рівень залученості у процес створення цінності для клієнта. Саме мотивація працівників стає каталізатором інновацій, підвищення якості обслуговування, гнучкості в реагуванні на зміни зовнішнього середовища та прагнення до безперервного вдосконалення процесів. Умотивований персонал схильніший до прийняття нових підходів, залучення до трансформаційних ініціатив та ефективнішого виконання своїх функцій у межах бізнес-процесів. Водночас, мотиваційна система має бути тісно пов'язана з цілями підприємства. Якщо бізнес-процеси спрямовані на досягнення високого рівня сервісу, індивідуалізацію послуг, скорочення часу виконання чи зниження витрат – то система стимулювання має підсилювати ці пріоритети. Це означає, що результативність і ініціативність співробітників, які беруть участь у вдосконаленні бізнес-процесів, повинні мати пряме відображення у їхній винагороді – як матеріальній, так і нематеріальній. Тому мотиваційні аспекти мають бути інтегрованими у систему управління бізнес-процесами як один із стратегічних елементів забезпечення їх конкурентоспроможності. Розробка рекомендацій для подолання мотиваційної асиметрії в диспозиціях розробників і виконавців послуг в туристичній індустрії і має стати наступним етапом нашого дослідження.

Список використаних джерел

1. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. By Michael Hammer, James Champy. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
3. Стадник В. В. Мельничук Н. І. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6. С.108 –111.
4. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>.
5. Стадник В. В. Михальчик С. О. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5, т. 1. С. 235–241.

СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ
SECTION 5. MARKETING

УДК 330.65

JEL Classification: M31, G32

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.10>

Йохна В. М.,

канд. екон. наук, старший
викладач кафедри маркетингу,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

Романів Р. З.,

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

**МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМАННЯ
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
В ПЕРІОД ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасне бізнес-середовище стрімко змінюється під впливом цифровізації, автоматизації, AI, ESG-трендів, зміни споживчих переваг тощо. Підприємства стикаються з нестабільністю ринків, інфляцією, глобальними ланцюгами постачання, що потребує від них інноваційних трансформацій. В цих умовах їм важливо зберегти фінансову стійкість, для чого мають використовуватися різні інструменти, в тому числі – маркетингові. Адже саме маркетинг допомагає адаптувати бізнес до змін, знайти нові ринки, партнерства, джерела доходу, що підкреслюється, зокрема, в [1-3]. У цьому дослідженні ми відштовхувались від гіпотези, що системне управління брендом та репутацією підприємства підвищує його здатність зберігати фінансову стійкість в умовах інноваційних змін, оскільки забезпечує лояльність цільової аудиторії, підвищення вартості продукту та зниження ризиків сприйняття трансформацій.

Раціональне використання сучасних маркетингових інструментів (зокрема, цифрового маркетингу, CRM-систем, персоналізованої комунікації, брендингу та маркетингової аналітики) здатне істотно підвищити фінансово-економічну стійкість підприємницьких структур в умовах інноваційних трансформацій. Важлива роль в підтриманні цієї стійкості належить

брендингу і репутації – і вони мають розглядатись не як прості маркетингові інструменти, що дають змогу вирішувати поточні завдання у роботі з ринком, а як стратегічні активи, які можуть істотно впливати на фінансово-економічну стійкість підприємства в тривалій перспективі.

Бренд і репутація виступають свого роду "амортизаторами" ризиків, особливо при масштабних трансформаціях (коли змінюється бізнес-модель, масштабується виробництво для виходу на нові ринки або ж здійснюється виробничо-технологічна диверсифікація). Адже впровадження інновацій часто пов'язане з ризиками порушення усталених фінансових потоків, оскільки потрібні додаткові кошти для реалізації інноваційних проєктів. І за негативного сценарію розвитку бізнес-середовища (який не змогли передбачити з високою достовірністю), виділені для реалізації проєкту кошти можуть бути перевищені. Або ж інновація виявиться не такою ефективною, як це прогнозувалось.

За цих обставин стабільність пізнаваності бренду допомагає зберегти впевненість споживачів, що здійснювані на підприємстві трансформації здійснюються не через погіршення ринкових позицій підприємства, а спрямовані на те, щоб ще краще почуватися на ринку, розробляючи продукти для задоволення потреб споживачів. І що новий продукт, який виводиться на ринок, має таку ж високу споживчу цінність, як і інші продукти цього бренду.

Загалом, сформована в процесі брендингу і підтримана засобами Public Relations (PR) репутація – є потужним нематеріальним активом сучасної компанії, яка прагне лідерства на ринку. Репутація знижує ризики недовіри до нововведень – адже клієнти і партнери охочіше реагують на інноваційні рішення від компанії, якій довіряють. Це полегшує роботу з інвесторами, дає змогу сформувати партнерську коаліцію, що важливо для МСБ.

Таблиця 1

**Вплив брендингу та репутації на
фінансово-економічну стійкість підприємства**

Брендовий / репутаційний чинник	Характеристика впливу	Фінансово- економічний результат	Оцінка впливу (низький / високий)
Впізнаваність бренду	Забезпечує ширше охоплення ринку, полегшує продаж нових продуктів	Збільшення виручки, зниження витрат на просування	Високий
Лояльність клієнтів	Клієнти повертаються, навіть за вищих цін або змін у продукті	Стабільні грошові потоки, вищий LTV клієнта	Високий

Продовж. табл. 1

Позиціонування бренду як інноваційного	Сприяє позитивному сприйняттю змін	Швидше прийняття інновацій → конкурентна перевага	Середній/високий
Репутація надійного партнера	Зміцнює відносини з постачальниками, банками, інвесторами	Кращі умови фінансування, менші витрати на залучення капіталу	Високий
Сприйняття соціальної відповідальності (ESG, етика)	Позитивне ставлення суспільства, зниження ризику репутаційних скандалів	Захист від кризових репутаційних витрат, стабільність іміджу	Середній
Онлайн-репутація (відгуки, рейтинги)	Впливає на рішення клієнтів при покупці	Впливає на обсяг продажів та залучення нових клієнтів	Середній
Бренд роботодавця	Приваблює більш кваліфіковані кадри за менші витрати	Зменшення витрат на HR, покращення ефективності	Середній

Джерело: розробка авторів.

Одним із ключових маркетингових інструментів, який безпосередньо впливає на формування та зміцнення репутації підприємства є Public Relations. У період інноваційних трансформацій, коли зміни часто викликають недовіру або опір, грамотна PR-стратегія може стати критичним чинником підтримки фінансово-економічної стійкості підприємницької структури.

Таблиця 2

Функціональні впливи PR на репутацію і фінансову ефективність МСБ

PR-інструмент	Функція	Вплив на репутацію	Фінансовий ефект
Прес-релізи та медіа-висвітлення	Інформування про важливі події (інновації, партнерства, досягнення)	Формують образ прозорості, стабільної компанії	Підвищення довіри інвесторів, легше залучення фінансування
Кризовий PR	Швидка та чесна реакція на негативні події	Зменшує шкоду для іміджу, утримує довіру	Зниження репутаційних витрат, зменшення витрат на відновлення
PR-кампанії для споживачів	Просування цінностей бренду, створення історій	Формують емоційний зв'язок із брендом	Лояльність → стабільні доходи
Виступи керівництва в медіа / експертні колонки	Демонстрація експертизи, лідерства думок	Підвищення авторитету компанії в галузі	Конкурентна перевага, стратегічне позиціонування

Продовж. табл. 2

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Комунікація доброчесності, екологічності, відповідальності	Створення позитивного соціального іміджу	Покращення сприйняття → більше партнерств і клієнтів
Внутрішній PR / HR-бренд	Робота з персоналом, створення корпоративної культури	Сильний бренд роботодавця → менше плинності кадрів	Зниження витрат на рекрутинг, підвищення продуктивності
Digital PR (соцмережі, блогери, YouTube)	Створення діалогу з аудиторією в реальному часі	Прозорість, доступність → довіра молодії аудиторії	Зростання конверсій, продажів, охоплення

Джерело: розробка авторів.

Прикладом продуманої і ефективної PR-підтримки стійкості бізнесу під час війни можуть бути PR-комунікація Nova Poshta (через соціальні кампанії в ЗМІ та соцмережах, постійне інформування про зміни, нові послуги, допомогу), в яких акцентується на соціально-відповідальних (CSR) діях компанії – безкоштовну доставку гуманітарної допомоги, відкриття нових точок у прифронтових зонах, підтримку мобільного банкінгу, роботу без вихідних та ін. Це дало змогу компанії не тільки не втратити прибутковість, а багатократно масштабувати бізнес, поширити його за поза межами України і закріпитись на ринку ЄС. Аналогічну політику застосовує і Монобанк – забезпечує прозору комунікацію під час теперішньої фінансової турбулентності, реалізує різні ініціативи зі збору коштів на ЗСУ через застосунок, підтримує постійну взаємодію з клієнтами через соцмережі.

Тобто, підтримка бренду і репутації стає нині потужним інструментом економічного зростання підприємницької структури, а засоби PR та CSR працюють як інструмент емоційної взаємодії, який значно перевищує функціональні очікування від бренду (табл.3).

Таблиця 3

CSR-інструменти для сприяння стійкості й розвитку МСБ в Україні

CSR-інструмент	Суть і реалізація	Бізнес-ефект	Чому це працює в Україні
Підтримка ЗСУ / волонтерство	Донати з продажів, допомога армії, логістика, волонтерство працівників	Позитивний імідж у локальній спільноті, сарафанне радіо	Високий рівень патріотизму, запит на соціальну позицію
Соціальні ініціативи в громаді	Допомога школам, лікарням, місцевим ініціативам	Залучення молодії аудиторії, скорочення витрат	Люди швидко помічають реальну допомогу "поруч"

Продовж. табл. 3

Екологічні практики	Сортування відходів, повторне пакування, електронні чеки, локальні постачальники	Довіра клієнтів, спрощення партнерств та кредитування	Поступове зростання екосвідомості, особливо в містах
Прозорість бізнесу / чесні правила гри	Виплата офіційної зарплати, податкова доброчесність, відкритість в комунікації	Менша плинність кадрів, вища продуктивність	У суспільстві формується нетерпимість до "тіньового" бізнесу
Підтримка працівників	Гнучкі умови, психологічна підтримка, навчання, збереження робочих місць під час кризи	Довіра громадськості, підтримка держави/грантів	Лояльність персоналу особливо важлива в умовах релокацій і мобілізації
Інклюзія та рівність	Працевлаштування ветеранів, ВПО, жінок із дітьми, людей з інвалідністю	Брендинг експертності, нові кадри, соцкапітал	Соціальна відповідальність та чутливість в контексті війни
Освітні ініціативи / наставництво	Проведення тренінгів, участь у навчальних проєктах, підтримка молоді	Зміцнення репутації, лояльність клієнтів	Затребуваність знань та менторства серед молоді й ВПО

Джерело: розробка авторів.

І це допомагає бізнесу не лише вижити, а й укріпитися під час спланованих інноваційних трансформацій. Розробка рекомендацій для конкретизації засобів PR та CSR у секторі МСБ може стати наступним етапом дослідження.

Список використаних джерел

1. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія. Хмельницький : ПП Гонти А.С., 2013. 206 с
2. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ "Друкарня "Рута". 2020. 232
3. Стадник В.В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем. Кам'янець-Подільський: ФОП "Друкарня "Рута". 2023. 298 с.

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
SECTION 6. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

УДК 352

JEL Classification: M12, H75

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.11>

Гуляк О. О.,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

КОМУНАЛЬНІ УНІТАРНІ ПІДПРИЄМСТВА: КАДРОВИЙ АСПЕКТ

У Європейській хартії місцевого самоврядування [5] закріплено, що місцеве самоврядування крім права, ще й означає спроможність здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ.

Саме органи місцевого самоврядування від імені територіальної громади, на свій розсуд і в інтересах територіальної громади, здійснюють правомочності щодо володіння, доцільного, економного, ефективного користування та розпорядження майном комунальної власності [7].

Зазвичай, питання пов'язані з тріадою поняття "власності" реалізуються через діяльність органу управління: він повинен організовувати раціональне її використання [2, с. 116]. Для цього органами місцевого самоврядування з метою задоволення суспільних потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом України [3] та іншими законами можуть створюватися комунальні унітарні підприємства.

Комунальне унітарне підприємство утворюється органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління [3]. При цьому питання створення, як, до речі і питання ліквідації, реорганізації та перепрофілювання комунальних підприємств відповідно до ст. 26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [7] вирішується виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської рад.

Однак на вибір вищезазначеної форми використання комунальної власності впливає один з найважливіших чинників, а саме: наявність кваліфікованих управлінських кадрів [2, с.116]. Не завжди у органів

місцевого самоврядування є претенденти на посади керівників комунальних унітарних підприємств, які здатні на рівних конкурувати з менеджерами сфери приватного бізнесу.

Отже, найбільша проблема органів місцевого самоврядування при здійсненні повноважень щодо управління комунальними унітарними підприємствами – кадрове забезпечення. Звичайно, перш ніж призначати людину на посаду керівника комунального унітарного підприємства та надавати їй певні повноваження, необхідно переконатися, чи здатна вона їх виконувати, належно розпоряджатися наданими їй правами. Інакше є ризик отримати безвідповідального керівника, який може призвести підприємство і до банкрутства.

В той же час на законодавчому рівні відсутній не лише типовий порядок конкурсного відбору керівників комунальних унітарних підприємств, а, навіть, детальне визначення самої процедури їх призначення та звільнення.

Зокрема, у ст. 26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [7] взагалі відсутнє згадування порядку призначення та звільнення керівників підприємств, які перебувають у комунальній власності сільських, селищних та міських рад, а в п. 20 ч. 1 ст. 43 вищезазначеного закону [7] викладено лише загальні засади вирішення таких питань щодо підприємств, що належать до спільної власності районних чи обласних рад.

Законом України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [6] лише окреслено, що у разі об'єднання всіх територіальних громад одного району в одну об'єднану територіальну громаду, все майно спільної власності територіальних громад такого району є комунальною власністю об'єднаної територіальної громади, а пов'язані з таким майном права та обов'язки належать об'єднаній територіальній громаді з дня набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною такою об'єднаною територіальною громадою.

І, якщо стосовно призначення керівників комунальних унітарних підприємств, як правило, проблем не виникає, то щодо їх звільнення є багато невизначеностей.

Так, ч. 5 ст. 46 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [7] передбачено, що сесія ради скликається в міру необхідності, але не рідше одного разу на квартал, а з питань відведення земельних ділянок та надання документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності - не рідше ніж один раз на місяць.

Іноді період часу між сесіями триває декілька місяців, і процес звільнення керівника може затягтися. Проте щоразу з такої нагоди скликати позачергову сесію і в матеріальному, і в організаційному плані справді недоречно [1, с. 221].

До моменту введення на території України правового режиму воєнного стану на місцях по-різному поставилися до вирішення цієї проблеми. Деякі обласні та районні ради делегували повноваження призначати та звільняти керівників комунальних унітарних підприємств головам відповідних рад або головам відповідних державних адміністрацій, а деякі сільські, селищні та міські ради – своїм виконавчим комітетам. Проте легітимність цих рішень викликає сумніви. Саме тому при прийнятті закону про комунальну власність на зазначений аспект слід звернути особливу увагу [1, с. 221].

Сам конкурсний відбір керівників комунальних унітарних підприємств в Україні відбувався відповідно до порядків, затверджених відповідною місцевою радою. Зазвичай, цей процес включав такі етапи: оголошення конкурсу, прийом документів, перевірка відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам, проведення співбесід та оцінювання професійних якостей, ухвалення рішення щодо переможця конкурсу, укладання контракту з переможцем. В той же час сам процес не був і не є уніфікованим на державному рівні. Тобто кожен орган місцевого самоврядування самостійно на свій розсуд формулював положення порядків про конкурсний відбір керівників комунальних унітарних підприємств.

Наразі відповідно до ч. 5 ст. 10 Закону України "Про правовий режим воєнного стану" [8] у період дії воєнного стану особи призначаються на посади керівників комунальних підприємств керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

Отже, засоби управління комунальним унітарними підприємствами повинні відповідати меті їх створення, а система кадрового забезпечення комунальних унітарних підприємств повинна базуватися:

- по-перше, на відкритості конкурсного відбору претендентів на посади керівників комунальних унітарних підприємств;
- по-друге, на жорсткому кадровому відборі керівників комунальних унітарних підприємств при забезпеченні їх суспільного становища та соціальних гарантій [2, с. 171];

- в-третьєх, на запровадженні на законодавчому рівні єдиної форми контракту з керівником комунального унітарного підприємства, в якому б його посадовий оклад залежав від обсягів виробництва та реалізації продукції, надання послуг чи виконання робіт, середньооблікової чисельності штатних працівників, розміру статутного капіталу та первісної вартості основних засобів. При цьому здійснення преміювання керівників передбачалося б в залежності від виконання показників затверджених (погоджених) фінансових планів комунальних унітарних підприємств, а також показників їх майнового стану, які враховані в контракті (забезпечення зростання прибутку та рентабельності підприємства, зростання середньомісячної заробітної плати штатного працівника тощо) [4, с. 185].

Список використаних джерел

1. Алексеев В. М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку : монографія. Чернівці : Технодрук, 2007. 336 с.
2. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та практичні прикладні аспекти : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2004. 204 с.
3. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. Дата оновлення: 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n646> (дата звернення: 01.06.2025).
4. Гуляк О. О. Надходження від господарської діяльності комунальних підприємств як джерела доходів місцевих бюджетів. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 4 (44). С. 182–185.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 01.06.2025).
6. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. №157-VIII. Дата оновлення: 16.04.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19?find=1&text=комунальн#w1_1 (дата звернення: 01.06.2025).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. Дата оновлення: 20.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.06.2025).
8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. №389-VIII. Дата оновлення: 30.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n78> (дата звернення: 01.06.2025).

СЕКЦІЯ 7. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА
SECTION 7. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 338.48

JEL Classification: L83, M11

Гриндій О. С.,
старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

**ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ
ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ КРИЗИ**

У періоди криз (економічних, соціальних, військових) туристичні підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В таких умовах особливо актуальним є процесно-орієнтоване управління (ПОУ), яке забезпечує не лише ефективність операційної діяльності, але й стратегічну гнучкість та стабільність бізнесу. Процесно-орієнтоване управління (англ. Process-Oriented Management) – це концепція, що передбачає управління організацією через ідентифікацію, моделювання, аналіз, контроль і вдосконалення наскрізних бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів [7].

Згідно з Губені Ю. О., процесно-орієнтоване управління – це підхід, що базується на управлінні взаємозалежними бізнес-процесами підприємства з метою забезпечення їх узгодженості, безперервності та відповідності стратегічним цілям [1]. Ткаченко Т. В. визначає ПОУ як форму організації управління, при якій основною одиницею аналізу та вдосконалення виступає бізнес-процес, а не окремий структурний підрозділ, що дозволяє забезпечити інтеграцію функцій, ресурсів і відповідальності [5]. Як зазначає Г. Гофман, це "системне управління діяльністю організації через узгодженість процесів, що створюють цінність" [10].

В сфері туризму це означає фокус на логіці обслуговування клієнта – від першого запиту до завершення туру. У кризових умовах застосування процесного підходу забезпечує:

- ідентифікацію критичних процесів (бронювання, логістика, зв'язки з партнерами);
- гнучке перерозподілення ресурсів;

- впровадження цифрових рішень (ERP, CRM, BCP-системи);
- прозорість управління та швидкість прийняття рішень.

Зокрема, Р. Harmon доводить, що підприємства, які перейшли на процесну модель, досягли скорочення витрат до 15-20% та зменшення часу обробки замовлень до 30% [9]. У сфері туризму ці показники особливо важливі в умовах непередбачуваних змін попиту та логістичних обмежень. Практика українських агентств, що інтегрували моделі процесного управління, підтверджує зростання ефективності й підвищення конкурентоспроможності [2, 4].

Таблиця 1

**Вплив процесно-орієнтованого управління на
 ефективність туристичних підприємств у кризовий період**

Показник	До впровадження процесного управління	Після впровадження процесного управління	Зміна, %
Середній час обробки клієнтського запиту	3,4 год.	2,1 год.	-38%
Рівень задоволеності клієнтів	71%	89%	+25%
Частота помилок у бронюваннях	12,5%	5,4%	-56,8%
Рівень адаптивності до змін (оцінка)	5,2 / 10	8,3 / 10	+59,6%
Скорочення витрат на адміністративні процеси	-	-15%	-15%
Середній термін реагування на кризові ризики	48 год.	18 год.	-62,5%

Джерела: [2, 3, 4, 7, 9].

Результати, представлені в аналітичній таблиці, свідчать про суттєве покращення ключових показників діяльності туристичних підприємств після впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління. Такі зміни набувають особливої актуальності в контексті кризових ситуацій, коли зростає потреба у швидкій адаптації, мінімізації втрат та збереженні конкурентоспроможності.

Першим важливим індикатором ефективності управління є середній час обробки клієнтського запиту, який скоротився з 3,4 до 2,1 години, що становить зменшення на 38%. Це свідчить про оптимізацію операційних процесів, зменшення кількості зайвих процедур, а також більш ефективну роботу персоналу. Дане скорочення стало можливим завдяки впровадженню CRM-систем і автоматизації частини обслуговування клієнтів [5; 11].

Також спостерігається позитивна динаміка рівня задоволеності клієнтів, який зріс із 71% до 89%, тобто на 25%. Такий показник є результатом підвищення прозорості та передбачуваності процесів обслуговування, а також зниження рівня помилок у бронюваннях – з 12,5% до 5,4% (покращення на 56,8%). Як зазначає G. Hofmann, ефективне управління

бізнес-процесами дозволяє не лише уникати дублювання функцій, але й запроваджувати механізми самоконтролю всередині процесу [10].

Ще одним стратегічно важливим показником є рівень адаптивності до змін, який у посткризовому вимірі оцінюється за шкалою від 1 до 10. Після впровадження процесної моделі управління цей показник зріс із 5,2 до 8,3 балів, що свідчить про значне покращення здатності підприємства реагувати на динаміку зовнішнього середовища, зміну законодавства, вимог клієнтів чи геополітичні виклики. Цей результат підтверджує тезу про стратегічну доцільність застосування процесного підходу в антикризовому менеджменті [6].

Крім того, витрати на адміністративні процеси зменшились на 15%, що свідчить про зниження трансакційних витрат, усунення дублювання функцій та раціональнішу побудову організаційної структури. Особливо це важливо для малих та середніх туристичних компаній, які мають обмежені фінансові ресурси в умовах нестабільності.

Нарешті, середній термін реагування на кризові ситуації скоротився з 48 до 18 годин, що еквівалентно зменшенню на 62,5%. Це показує, що підприємства, які перейшли на процесно-орієнтовану модель управління, здатні оперативніше приймати управлінські рішення, реалізовувати план безперервності бізнесу (BCP) та мобілізувати необхідні ресурси. Цей показник є критичним для туристичної галузі, де репутаційні ризики та втрата клієнтів можуть мати довготривалі наслідки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що впровадження процесно-орієнтованого управління дозволяє суттєво підвищити ефективність, адаптивність і клієнтоорієнтованість туристичних підприємств у кризовий період. Таким чином, дана модель управління повинна стати базовою в системі стратегічного розвитку туристичних суб'єктів у нестабільних умовах, а подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптивних моделей процесного управління з урахуванням специфіки туристичної галузі, цифрових трансформацій та регіональних кризових факторів.

Список використаних джерел

1. Губені Ю. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в туризмі: теоретичні засади та практика управління : монографія. Ужгород : УжНУ, 2022. 188 с.
2. Любіцев О. О., Бейдик О.М. Туризм: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2019. 456 с.
3. Мальська М. П. Інноваційний менеджмент у сфері туризму: сучасні виклики : монографія. Львів : Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 312 с.

4. Підлісецький О. О. Процесний підхід до управління підприємствами в умовах нестабільності : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 232 с.
5. Ткаченко Т. В. Менеджмент туристичних підприємств в умовах кризових трансформацій : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 262 с.
6. Becker J. Kugeler M., Rosemann M. Process Management: A Guide for the Design of Business Processes. Berlin : Springer, 2011. 338 с.
7. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 352 с.
8. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. New York : HarperBusiness, 2003. 223 с.
9. Harmon, P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Amsterdam : Morgan Kaufmann, 2014. 520 с.
10. Hofmann, H. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Focusing Processes on Strategic Goals. New York : Wiley, 2012. 272 с.
11. Harmon, P. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. Amsterdam : Elsevier, 2007. 528 с.

СЕКЦІЯ 8. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ
SECTION 8. FOOD TECHNOLOGY

УДК 664

JEL Classification: Q13, Q18

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.12>

Філінська Т. Г.,

канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри технологій природних і
синтетичних полімерів, жирів та харчової продукції,
Український державний університет
науки і технологій, м. Дніпро

Суха І. В.,

канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри технологій природних і
синтетичних полімерів, жирів та харчової продукції,
Український державний університет
науки і технологій, м. Дніпро

Філінська А. О.,

старший викладач кафедри технологій природних
і синтетичних полімерів, жирів та харчової продукції,
Український державний університет
науки і технологій, м. Дніпро

**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДХОДІВ РОСЛИНОГО
ПОХОДЖЕННЯ ЯК ХАРЧОВИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ДОБАВОК**

За останні роки світові продовольчі системи зазнають все більшого навантаження через пандемії, зміни клімату, зростання населення та урбанізації. В Україні до зазначених викликів додалася війна зі значними негативними наслідками для економіки. При розробленні стратегій продовольчої безпеки та стійкого розвитку харчової галузі, як серйозну проблему відзначають втрати і відходи, оскільки частина продовольства втрачається або викидається в ланцюгу постачання і перероблення. Використання вторинних ресурсів харчової промисловості дає позитивний екологічний і економічний ефект [1, с. 14].

Виробництво продуктів харчування на рослинній основі генерує різні побічні продукти, які багаті на поживні речовини та біоактивні сполуки.

Рослинні відходи та побічні продукти, такі як шкірка, листя, насіння, висівки, ядра, вичавки і макуха, можуть бути отримані з різних фруктів, овочів, злаків, олійних культур, коренеплодів і бульб, а також інших бобових під час первинного виробництва і наступних етапів оброблення. Дослідження показують, що такі відходи та побічні продукти слугують джерелом цінних поживних речовин і сполук, таких як білки, вітаміни, жирні кислоти, амінокислоти, харчові волокна, флавоноїди і фенольні сполуки та ін. [2, с. 2].

Актуальним є використання вторинних продуктів перероблення сільськогосподарської продукції в якості сировини для виробництва майонезів. Як функціональні добавки, особливо до низькожирних майонезних соусів, використовують порошки зі шкірок бананів і кавуна, відходів перероблення винограду й цитрусових. Привабливим рецептурним компонентом майонезних соусів, особливо вегетаріанських, може слугувати аквафаба – рідина, яка залишається після варіння будь-яких бобів (квасолі, гороху та ін.) [3, с. 215].

На кафедрі технологій природних і синтетичних полімерів, жирів та харчової продукції Українського державного університету науки і технологій виконуються роботи щодо вивчення властивостей і можливості використання відходів рослинного походження, як функціональних добавок при виготовленні харчових продуктів. Об'єктами дослідження слугували шкірки цитрусових.

Гідроколоїдні властивості і високий показник вологоутримуючої здатності (%) отримали для порошків зі шкірки цитрусових: світі (575%), апельсину (591%), червоного грейпфруту (808%), помело (985%), мандарину (701%). Такі результати можна пояснити тим, що разом зі значним вмістом волокон, в їх складі присутні структурні полісахариди (пектинові речовини, геміцелюлози, целюлози). А значний вміст протопектину зумовлює його сорбційні властивості.

Використання в якості згущувачів індивідуальних цитрусових порошків може мати обмеження для введення їх до рецептури білих майонезних соусів, через вплив на колір готового продукту і придання гіркуватого присмаку. Цього можна уникнути або зменшити вказані негативні чинники за рахунок використання сумішей з невеликими кількостями у складі цитрусових порошків та інших добавок, які характеризуються високим показником вологоутримуючої здатності, наприклад, сумішей з кокосовим борошном [4, с. 228]. Антиоксидантні властивості шкірок цитрусових і присутні в складі ефірні олії роблять їх

функціональним додатками комплексної дії. А використання порошків зі шкірки цитрусових, а також зі шкірки гранату в складі кольорових глазурей можуть зменшити залежність від синтетичних барвників, ароматизаторів та антиоксидантів [5, с. 228].

Список використаних джерел

1. Голян В. А., Шмаров Д. М. Комплексний розвиток переробно-харчових виробництв на основі утилізації відходів: інституціональні передумови та інвестиційне забезпечення. Інвестиції: практика та досвід 2018. № 13. С. 10–15. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/4.pdf.

2. Abderrahmane Aït-Kaddour, Abdo Hassoun, Inès Tarchi, Mohammed Loudiyi, Oumayma Boukria, Yana Cahyana, Fatih Ozogul, Khaoula Khwaldia. Transforming plant-based waste and by-products into valuable products using various "Food Industry 4.0" enabling technologies: A literature review. Science of The Total Environment. 2024. Vol. 955. Pages 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.176872>.

3. Філінська, Т., Філінська, А. Рецептурні інновації як складові трансформації ринку майонезної продукції. Технічні науки та технології. 2024. № 1 (35). С. 212–224. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2024-1\(35\)-212-224](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2024-1(35)-212-224).

4. Філінська, Т., Філінська, А., Фурсова, Л. Дослідження властивостей продуктів перероблення цитрусових як добавок для майонезних соусів. Технічні науки та технології. 2024. № 1 (35). С. 225–231. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2024-1\(35\)-225-231](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2024-1(35)-225-231).

5. Filinska Tetiana, Aleksandrova Olena, Filinska Antonina, Prospects for using non-traditional raw materials in the production of edible glazes. German International Journal of Modern Science. 2025. Vol. 96. Pages 41-44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14699328>.



**Research
Europe.org**