МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника



СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Матеріали
XII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції
здобувачів вищої освіти та молодих учених
(м. Умань, 12 листопада 2025 р.)

Умань
2025

УДК 33(06)
С94

Головний редактор:

Слатвінський М. А., кандидат економічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Редакційна колегія:

Бержанір І. А., доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

Гвоздєй Н. І., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Рекомендовано до друку вченою радою
Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол № 7 від 26 листопада 2025 р.)

Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали XII
С94 Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 лист. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол.: І. А. Бержанір, Н. І. Гвоздєй]. – Умань : Візаві, 2025. – 302 с.

Збірник містить наукові тези XII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, яка відбулася 12 листопада 2025 р. на базі Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Матеріали відображають результати досліджень учених, викладачів, аспірантів та здобувачів вищої освіти з актуальних проблем розвитку економіки.

УДК 33(06)

Матеріали публікуються у авторській редакції.
За підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та іншої інформації несуть особисту відповідальність автори тез доповідей

© Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Білик В. Ю.
КАТЕГОРІЯ «ЕФЕКТИВНІСТЬ» ТА ЇЇ ТРАКТУВАННЯ…… 10
Богашко О. Л., Богашко І. О.
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ……. 13
Вдовиченко В. В.
ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА…….. 18
Гладик І. В.
ГЛОБАЛЬНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА……..... 22
Гутман Є. М.
ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…… 25
Липівська А. С.
ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……... 28
Ловчев Д. А.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ….. 31
Притула О. С.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХ ДО УСПІХУ……. 34
Сушарник Я. А.
РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА…….. 37

СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, СТРАХУВАННЯ ТА БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

Лега О. В., Андрієнко В. О.
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…… 40
Білик Н. В.
ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ……. 44
Богоріл А. О., Дяченко І. М.
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……... 48

Вінницька О. А., Січкар О. А.
МІЖБЮДЖЕТНІ ВІДНОСИНИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……... 51
Гвоздєй Н. І.
СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ…….. 54
Єфімов Ю. Г.
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКУ В УКРАЇНІ……..... 57
Котолуп Ю. А., Мельник Т. А.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ……..... 60
Кравченко В. П.
РОЗВИТОК БРОКЕРСЬКОЇ МОДЕЛІ В БАНКІВСЬКОМУ СТРАХУВАННІ…….. 63
Кулик М. В.
РОЗВИТОК РИНКУ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ…….. 66
Онощенко А. Ю.
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У СФЕРІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ…….. 69
Сердюк С. Р., Биковський Є. С.
ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ…… 70
СЕКЦІЯ 3. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
Іщенко Н. А.
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….. 73
Петраковець І. В.
ФІНАНСОВА НАВІГАЦІЯ: ОБЛІК ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. 76
Ткаченко Ю. О.
ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА РОЗПОДІЛ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА…….. 79
СЕКЦІЯ 4. КОМПЛАЄНС В РІЗНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
Бурдейна О. О., Ящук Т. А.
РОЛЬ ESG-КОМПЛАЄНСУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ…… 83
Доморослий С. В.
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БАНКІВ ЯК СКЛАДОВА БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ…… 86

Капелюшна К. І.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ЗОВНІШНІМ І ВНУТРІШНІМ ЗАГРОЗАМ…….. 90
Килимник Ю. Р.
ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА 93
Сивокінь Р. О., Попова К. О.
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ…….. 97
Стадничук А. С.
КІБЕРБЕЗПЕКА БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ……... 100
Фурман С. В.
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА…… 103
Чернега Л. Л.
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ... 106
Черненко Н. Р., Корзун А. М.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…… 109
Шевченко Г. Г.
ПРЕВЕНТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИНЦИПИ, СКЛАДОВІ ТА АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ…... 112
Шовковпляс Є. В.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА……... 116

СЕКЦІЯ 5. ВІТЧИЗНЯНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Вовк В. П.
ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.. 119
Вознюк Х. О.
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 122
Голощапов І. В.
ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 124
Гуменюк А. В.
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ…….. 127
Табанець О. В.
РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАКТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФІРМИ……... 130

Феденко Д. А.
КОНЦЕПЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ…….. 133
Чухно Н. В., Романова А. Р.
ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 136
СЕКЦІЯ 6. РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ
Дячук В. А.
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ…… 141
Белінський С. С.
РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЇ…… 144
Відякін М. М.
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ…… 147
Зозуля А. П.
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ……. 152
Князєв І. В.
ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ…… 155
Кравченко В. Г., Чумак В. В.
РОЛЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА……. 158
Лемещук Р. В.
ПРЕДИКТОРИ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ……... 161
Любивий О. М.
ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПВП У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ……. 164
Макаренко О. І.
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. 167
Настенко А. М.
РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ…….. 170
Нещадим Л. М.
ІННОВАЦІЙНИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІУ: ПОЄДНАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА НОВІТНІХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ……. 173

Полович Н. І.
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 177
Савенко А. Ю.
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ…… 180
Семиклєтов Д. С.
МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА РОЛЬ КОМПЛАЄНСУ……... 183
Серединська Т. В.
ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……. 187
Слободенюк В. В.
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ…… 191
Солом'яний О. О.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…… 195
Степовий С. М.
АНАЛІЗ ВПЛИВУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……. 199
Тардаскіна Т. М., Довгаль В. Д.
LEAN-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОДУКТАМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 202
Ташлицький В. В.
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……. 205
Чепіль В. І.
ОРГАНІЗАЦІЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ І УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ…… 208
Юринець З. В., Юринець Р. В.
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 211
Ящук Т. А.
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ……. 214
СЕКЦІЯ 7. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ
Барабанчук Г. О., Мілохін Д. В.
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ……..... 217

Бондаренко В. С., Ігнатов В. О.
ФОРМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ЧЕРЕЗ ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЮ В УКРАЇНІ…….. 220
Бричук Ю. В.
КУЛЬТУРНІ МАРШРУТИ УКРАЇНИ: ПОТЕНЦІАЛ МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО ДЕНДРОПАРКУ «СОФІЇВКА» НАНУ……... 224
Гнилозубенко Д. С.
ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ФОРМИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ…….. 227
Корнілевська О. О., Барвінок Н. В.
РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ…….. 232
Крупська І. І., Ходак Д. О.
СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ…….. 235
Лопушенко Я. В., Ящук Т. А.
ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПОСЛУГ……... 239
Мельник Д. І.
МІСЬКІ РЕКРЕАЦІЙНІ РЕСУРСИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У ТУРИЗМІ……. 242
Назаренко Я. В.
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ……... 245
Оксюк В. В.
ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ……. 249
Слатвінська Л. А.
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…… 253
СЕКЦІЯ 8. РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: КОНЦЕПЦІЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
Бабич А. Д.
РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРВІСУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ……... 257
Барвінок Н. В.
ДИЗАЙН ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ……. 261
Бондаренко С. О.
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ…… 265

Будзінський В. І.
МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ…… 268
Джога О. В., Кучеренко В. В.
ТЕХНОЛОНІЇ ZERO WASTE У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ... 271
Зозуля В. С.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ……. 274
Левченко А. Г.
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ…….. 277
Кобилинська А. О., Любонько В. В.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА……. 280
Одінець В. О.
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ……. 283
Островерчук Д. С.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ……... 286
Поворознюк І. М.
БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА……... 289
Поліщук О. Р.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ…….. 292
Соломончук К. С.
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ ПОСЛУГ ХАРЧУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……... 296
Уманська Л. М.
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРВІСУ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СОЦІАЛЬНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ……... 299

СЕКЦІЯ 1
МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

КАТЕГОРІЯ «ЕФЕКТИВНІСТЬ» ТА ЇЇ ТРАКТУВАННЯ

Білик В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Пилявець В. М.,
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки ЗУНУ

Сутність поняття «ефективність» полягає у різному трактуванні цього терміну в науковій та практичній площинках. У світовій економічній літературі існують два близькі за змістом, але відмінні за суттю терміни – *efficiency* та *effectiveness*,

Кембриджський словник трактує «… *efficienc*y – як якість досягнення найбільшого обсягу корисної роботи з використанням якомога меншої кількості енергії, палива, зусиль тощо» [3].

На нашу думку поняття «*efficiency* – ефект» відображає раціональність використання наявних ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових, організаційних і часових. Воно характеризує здатність підприємства досягати результатів із мінімальними витратами, тобто орієнтоване на оптимізацію процесів і контроль ресурсів.

Натомість «*effectiveness* – ефективність» пов'язується із досягненням поставлених цілей, реалізацією стратегічних напрямів розвитку та поведінковими аспектами організації. Цей термін стосується того, наскільки повно підприємство реалізує свої наміри й досягає бажаних результатів. У даному контексті поняття «ефект» розглядається як співвідношення між причиною та наслідком, що відображає кінцевий результат діяльності.

В свою чергу, Оксфордський словник англійської мови трактує «… *effectiveness*, стосується здатності чогось призводити до бажаного або передбачуваного результату. Вона вимірює, наскільки добре досягнуто мети, незалежно від використаних ресурсів, а також може описувати здатність справляти сильне враження або бути яскраво сприйнятим» [5].

Таким чином, *efficiency* характеризує раціональність

використання ресурсів у процесі досягнення мети, тоді як *effectiveness* – рівень досягнення самої мети. Поєднання цих двох аспектів формує цілісне уявлення про економічну ефективність підприємства.

Як вдало зазначає В. М. Ковтуненко, «… прийнято вважати, що термін «ефективність» з'явився в економічній літературі у роботах У. Петті, який є родоначальником класичної політекономії, основоположником трудової теорії вартості, а також у роботах Ф. Кене. Проте як самостійне економічне поняття «ефективність» не розроблялись. Думки більшості авторів сходяться на тому, що основоположником теорії економічної ефективності є відомий економіст А. Сміт, чиї ідеї у подальшому розроблялись у працях Д. Ріккардо, К. Маркса та інших» [4, с. 95].

Класичне визначення ефективності як «співвідношення певного результату до витрат» введено Д. Рікардо [6]. Ефективність у контексті Д. Рікардо пов'язана з його «теорією порівняльних переваг» що висвітлена в праці «Начала політичної економії та оподаткування», яка стверджує, що країни досягають більшої вигоди від міжнародної торгівлі, спеціалізуючись на виробництві товарів, де їхні витрати нижчі, а не обов'язково там, де вони мають абсолютну перевагу. Ефективне виробництво означає для країни спеціалізацію на товарі, який вона може виробити з нищим затратами праці і порівнянні з іншими країнами, що в свою чергу веде до зростання виробництва та споживання у світовому масштабі.

Закордонні дослідники зробили вагомий внесок у формування та розвиток категорії «ефективність», розглядаючи її як ключовий чинник результативності діяльності підприємства. Серед них варто відзначити таких відомих учених, як Т. Пітерс, Р. Уотермен, Дж. Харрінгтон, А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд, усі вони сходяться на думці, що ефективність є найважливішою характеристикою управлінської діяльності та визначає успіх будь-якої організації. Але, більшість із цих науковців не розглядали ефективність як окрему економічну категорію. Вони використовували цей термін переважно у значенні результативності управління, тобто як показник здатності суб'єкта досягати поставлених цілей із найменшими витратами ресурсів.

Особливе місце у теоретичному осмисленні поняття ефективності займають погляди К. Р. Макконнелла та С. Л. Брю, викладені у їхній праці «Економікс», де вони наголошують, що сама економічна наука ґрунтується на концепції ефективності, яку вони

визначають як раціональне використання обмежених виробничих ресурсів з метою максимального задоволення потреб людини, вони підкреслюють, що ефективність відображає співвідношення між кількістю ресурсів, використаних у виробництві, та обсягом отриманої продукції: чим більше продукту вироблено при тих самих витратах, тим вищою є ефективність, і навпаки – зменшення результату за сталого рівня витрат свідчить про її зниження [2, с. 70].

Категорія «ефективність» посідає центральне місце у працях Г. Емерсона, зокрема в його відомій книзі «Дванадцять принципів ефективності», яка стала класичним орієнтиром у розвитку теорії управління. Учений розглядав ефективність як комплексне явище, що поєднує технічні, організаційні та моральні аспекти діяльності підприємства. На думку Емерсона, ефективність не зводиться лише до економії ресурсів – вона відображає узгодженість усіх елементів управлінської системи, спрямованих на досягнення конкретних результатів з мінімальними втратами [1, с. 80].

У своїй праці він сформулював дванадцять універсальних принципів, які мають забезпечувати раціональність роботи організації: чітке визначення цілей, стандартизацію процесів, дисципліну, контроль, справедливе ставлення до персоналу, системність та точність у виконанні завдань. Емерсон наголошував, що ефективність – це не випадковий результат, а наслідок науково обґрунтованого управління, продуманої організації праці та постійного вдосконалення всіх процесів. У розумінні Г. Емерсона ефективність – це гармонійне поєднання людських, матеріальних і часових ресурсів, що дає змогу підприємству досягати високих результатів, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі .

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури визначають категорію «ефективність як «… економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів, тоді як результативність – це зовнішня ефективність, яка вимірює досягнення цілей підприємства, що відображає не тільки економічність, але і характеристики взаємин з зовнішнім середовищем» [4].

Сучасні англійські вчені Р. Квентин Графтон, Дейл Сквірес та Кевін Дж. Фокс вважають, що «… економічна ефективність – це здатність фірми виробляти певну кількість продукції за мінімальними витратами завдяки як технічній ефективності, так і ефективному розподілу ресурсів» [7].

Одже економічна категорія «ефективність» займає сільне місце в системі функціонування суб'єктів господарювання, оскільки є підсумковим показником результативності їхньої діяльності, так саме рівень ефективності свідчить про раціональність використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток.

Список використаних джерел

1. Білецька К. Сутність категорії «Економічна ефективність виробництва». *Вісник ХНТУСГ*. 2014. Вип. 150. С. 74–81.
2. Дзюбик С., Ривак О. Основні економічні теорії : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 423 с.
3. Кембріджський словник. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/efficiency.
4. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 10. С. 93-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_10_21.
5. Oxford English Dictionary. URL: https://www.oed.com/dictionary/effectiveness_n?tl=true.
6. Ricardo David The Principles of Political Economy and Taxation URL: http://www.library.fa.ru/files/Ricardo-Principles.pdf.
7. Myerson Roger B., Satterthwaite, Mark A. Efficient Mechanisms for Bilateral Trading. *Journal of Economic Theory.* 1983. № 29 (2). P.265–281. URL: https://www.econstor.eu/handle/10419/220829.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Богашко О. Л., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Богашко І. О., *здобувачка вищої освіти,*
Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Світова система XXI століття дедалі більше нагадує простір, у якому економічні, політичні та соціальні процеси взаємодіють у режимі постійної нестабільності. Глобальні ризики формують нову архітектуру світової економіки, де традиційні моделі розвитку втрачають свою ефективність.

Для України ця нестабільність має подвійний вимір: з одного боку – це зовнішній вплив світових процесів, з іншого – наслідки масштабної війни, що стала каталізатором внутрішніх трансформацій. У таких умовах соціально-економічний розвиток країни постає не лише як питання економічного зростання, а як випробування на стійкість державних інститутів, адаптивність суспільства та здатність до стратегічного оновлення.

Глобальна нестабільність має декілька вимірів: економічний (фінансові кризи, зміни торгових режимів, інфляція, дефіцити ресурсів), геополітичний (війни, санкції, енергетичні суперечки), соціальний (переміщення населення, демографічне старіння, зростання нерівності), технологічний (швидка цифровізація, автоматизація, зміна структури праці) та екологічний (кліматичні ризики, природні катастрофи).

Україна має значний потенціал – природні ресурси, аграрний сектор, технічкий і науковий потенціал, географічне розташування. Природно-ресурсний потенціал та сприятливе геополітичне положення забезпечують високий рівень соціально-економічного розвитку України, за умови адекватної державної політики.

Проте існують і суттєві перепони: неефективні інститути, наявність значної політичної та економічної нестабільності, вплив війни, нерівномірний розвиток регіонів. Тривала збройна агресія призвела до скорочення обсягів промислового виробництва, справляє значний негативний вплив на економічну ситуацію в Україні та є вагомим чинником виснаження ендогенного потенціалу її розвитку.

Також варто зауважити, що соціальний сектор – охорона здоров’я, освіта, житлово-комунальна інфраструктура – зазнає значного навантаження через переміщення населення, руйнування інфраструктури, нестачу ресурсів. У підсумку розвиток сповільнюється, а нерівність (між регіонами, соціальними групами) зростає.

Агресія на сході країни, окупація окремих територій, висока військова напруга створює додаткові бар’єри для розвитку. Їхній вплив включає: зменшення виробництва, руйнування інфраструктури, втрату людського капіталу, зростання державних видатків на оборону й відновлення.

Старіння населення, міграція, зміна структури зайнятості (наприклад, зменшення кількості працівників у традиційних галузях) чинить тиск на систему соціального захисту, пенсійні системи,

охорону здоров’я. У поєднанні з економічною нестабільністю це призводить до зростання нерівності, зниження рівня життя.

Цифровізація, автоматизація, зміна характеру зайнятості також діють і в Україні. Якщо країна не адаптується, вона може опинитися в ролі «постачальника сировини або дешевої робочої сили» замість того, щоб створювати високотехнологічні додані вартості.

Таблиця 1

Динаміка основних макроекономічних показників України, 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Реальний ВВП, % до попер. року	–28,8	+5,5	+2,9
Номінальний ВВП, трлн грн	4,7	6,6	7,66
Дефлятор ВВП, %	26,6	15,8	12,3
Індекс споживчих цін, % (грудень до грудня)	126,6	105,1	108,2
Державний борг, млрд USD	111,0	133,6	151,4

Джерело: [1; 2; 5]

Попри глибоке падіння у 2022 р., українська економіка демонструє поступове відновлення. Проте темпи залишаються помірними: у 2024 р. ВВП зріс лише на 2,9 %. Зберігається висока боргове навантаження й інфляційний тиск, що обмежує соціальні видатки та інвестиційну активність.

Таблиця 2

Зовнішня торгівля України у 2023–2024 рр

Показник	2023	2024	Зміна, %
Експорт товарів, млрд USD	35,0	41,6	+18,9
Імпорт товарів, млрд USD	58,5	70,7	+20,9
Торговельний баланс, млрд USD	–23,5	–29,1	–

Джерело: [1; 2; 4; 6]

Зовнішня торгівля демонструє зростання обсягів, проте дефіцит торгового балансу поглиблюється. Це свідчить про високу імпортозалежність, особливо в технологічному та енергетичному секторах.

Таблиця 3

Основні показники ринку праці, 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024
Рівень безробіття, % (ILO)	24,5	19,0	15,5
Кількість зайнятих, млн осіб	11,0	12,3	13,1
Кількість офіційно безробітних, тис. осіб	243	182	108
Середня заробітна плата, грн/міс	14 500	17 200	19 300

Джерело: [1; 2; 4; 7]

Ринок праці характеризується зменшенням безробіття, але також скороченням робочої сили через міграцію. У 2025 р. дефіцит кадрів перевищує 250 тис. вакансій [3].

Таблиця 4

Соціальні показники України (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024
Населення, млн осіб (оцінка)	37,5	34,1	31,2
Частка ВПО у населенні, %	18	21	23
Рівень бідності, %	29,0	24,5	22,1
Витрати на освіту, % ВВП	5,1	5,3	5,5
Витрати на охорону здоров'я, % ВВП	3,8	4,2	4,7

Джерело: [1; 3; 7]

Населення скорочується, насамперед, через міграцію та низьку народжуваність. Водночас підвищення видатків на соціальні сфери є позитивним сигналом, що створює потенціал для людського капіталу.

Отже, макроекономічна політика має бути спрямована на макроекономічну стабілізацію (фіскальна, монетарна, цінова політика), створення передбачуваного бізнес-середовища, посилення інституцій (право власності, судова система, антикорупційні механізми). Як зазначають автори: правильна державна політика відіграє визначальну роль. Щоб створити конкурентоспроможну економіку, Україна має робити ставку на нові технології, модернізацію виробництва, розвиток кластерів, підтримку стартапів, інтеграцію з глобальними технологічними мережами.

Глобальна нестабільність особливо загострює регіональні диспропорції. Тож важливо, щоб політика розвитку мала соціальний вимір: підвищення рівня освіти, охорони здоров'я, розвиток інфраструктури навіть у віддалених регіонах. У цій площині корисним є орієнтир на інклюзивність: розвиток має охоплювати широкі верстви населення, а не лише вузький сегмент.

У середовищі швидких змін успішною виявляється економіка, яка здатна швидко адаптуватись до нових умов. Це означає диверсифікацію економіки, гнучкість у політиках (наприклад, здатність реагувати на шоки), розвиток резервів, «подушка безпеки».

Для успішного розвитку в умовах глобальної нестабільності Україні варто зосередитися на:

– формуванні довгострокової стратегії, яка поєднує зовнішню інтеграцію і внутрішню мобілізацію ресурсів;

– пріоритеті модернізації виробництва, підвищенні ефективності використання сировини, розвитку переробки, створенні ланцюгів доданої вартості;

– розвитку людського капіталу, як фундаменту соціально-економічного зростання;

– диверсифікації економіки – щоб зменшити вразливість до зовнішніх шоків;

– підвищенні рівня соціального захисту і вирівнюванні регіонального розвитку – це важливо не тільки з точки зору справедливості, але й стабільності;

– посиленню інституцій – правової системи, бізнес-середовища, антикорупційних механізмів.

Україна перебуває в умовах, коли глобальна нестабільність виступає не лише як загроза, але й як каталізатор змін. З одного боку, нестабільність створює ризики, які здатні затримати чи навіть згорнути процес розвитку. З іншого – відкриває вікна можливостей, даючи шанс на якісний стрибок, якщо держава та суспільство зможуть реалізувати внутрішній потенціал, адаптуватися до нових умов і спрямувати розвиток у стратегічно виважене русло. Соціально-економічне зростання в таких умовах вимагає не просто виживання, а активної трансформації: мобілізації людського капіталу, модернізації економіки, включення в глобальні мережі, але з урахуванням національних особливостей і ресурсів. Якщо ж Україна зуміє поєднувати гнучкість, інноваційність, інклюзивність і стратегічну стійкість – вона має шанс перетворити нинішню нестабільність на точки росту та модернізації.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційні макроекономічні дані за 2024–2025 рр. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 31.10.2025).

2. Світовий банк. Ukraine Economic Update. 2025. URL: https://worldbank.org/uk/country/ukraine (дата звернення: 31.10.2025).

3. Euromaidan Press. Ukraine’s job shortage reaches record levels. 2025. URL: ttps://euromaidanpress.com (дата звернення: 31.10.2025).

4. Eurostat. EU-Ukraine trade in 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення: 31.10.2025).

5. Interfax-Україна. GDP of Ukraine grew by 2.9% in 2024. URL: ttps://interfax.com.ua/news/economic/1060192.html (дата звернення: 31.10.2025).

6. Ukrinform. Ukraine’s export of goods up by 16.5% over 11 months. 2024. URL: ttps://www.ukrinform.net (дата звернення: 31.10.2025).

7. UNFPA. Demographic situation in Ukraine. 2025. URL: https://ukraine.unfpa.org (дата звернення: 31.10.2025).

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Вдовиченко В. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Ткачук С. П.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний стан розвитку агропромислового комплексу (АПК) України характеризується високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність формування ефективних механізмів адаптації підприємств до зростаючої конкуренції. Під впливом глобалізаційних процесів, кліматичних змін, воєнних ризиків, цінових коливань та логістичних обмежень підприємства аграрної сфери стикаються з потребою оперативного реагування на зміни кон’юнктури ринку.

У цих умовах адаптаційна спроможність підприємства стає визначальним чинником його конкурентоспроможності. Вона забезпечує не лише здатність підприємства зберігати стійкість в умовах кризових явищ, а й створює потенціал для стратегічного розвитку. Формування дієвого економічного механізму адаптації є передумовою ефективного функціонування суб’єктів господарювання в системі сучасних ринкових відносин.

Економічний механізм адаптації підприємства розглядається як система взаємопов’язаних економічних, організаційних та управлінських елементів, спрямованих на забезпечення здатності суб’єкта господарювання реагувати на зміни зовнішнього середовища з мінімальними втратами ресурсів і максимальною ефективністю.

Основними принципами формування механізму адаптації в агропромисловому комплексі є:

– гнучкість – здатність підприємства своєчасно коригувати виробничі, технологічні та фінансові рішення;

– системність – інтеграція всіх елементів управління в єдину економічну систему;

– економічна ефективність – орієнтація на раціональне використання ресурсів і максимізацію результатів;

– інноваційність – застосування сучасних технологій точного землеробства, автоматизованих систем обліку та управління виробничими процесами [1].

Економічний механізм адаптації підприємств агропромислового комплексу доцільно розглядати як інтегровану багаторівневу систему, що включає чотири основні функціональні блоки:

– організаційно-економічний блок – визначає структуру управління підприємством, систему координації діяльності підрозділів, мотиваційні механізми та кадрову політику. У контексті АПК він охоплює сезонне планування робіт, гнучкі форми організації праці, кооперацію фермерських господарств і розвиток корпоративного управління;

– фінансово-економічний блок – забезпечує формування та розподіл фінансових ресурсів, управління витратами, інвестиціями та ризиками. Особливого значення набувають інструменти бюджетування, кредитного фінансування, аграрного страхування, використання державних програм підтримки та міжнародних грантів;

– маркетинговий блок – спрямований на адаптацію збутової політики, позиціонування продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках, удосконалення цінової та комунікаційної політики. Для підприємств АПК актуальним є застосування цифрового маркетингу, диверсифікація каналів збуту, розвиток власної переробки та брендування продукції;

– інноваційно-технологічний блок – передбачає впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси: використання точного землеробства, автоматизацію контролю якості, впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання дронів, GPS-моніторингу та аналітичних платформ для управління виробництвом [2].

Реалізація механізму адаптації в аграрних підприємствах передбачає застосування комплексу сучасних методів і управлінських інструментів, серед яких провідне місце займають:

– SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз;

– PEST-аналіз як інструмент оцінки макроекономічних факторів впливу;

– бенчмаркінг для порівняння показників ефективності з лідерами галузі;

– контролінг як система моніторингу та коригування економічних показників;

– ризик-менеджмент для управління природними, фінансовими та операційними ризиками;

– цифрові платформи управління (ERP, CRM, SmartFarm, Cropio), що підвищують рівень аналітичної підтримки прийняття рішень.

Застосування зазначеного інструментарію сприяє підвищенню рівня гнучкості підприємств, скороченню витрат, зниженню ризиків і забезпеченню стабільності господарської діяльності [3, 4].

У контексті аграрного виробництва адаптація передбачає узгодження внутрішніх параметрів діяльності підприємства з умовами ринку, природно-кліматичними факторами, змінами у законодавчій базі, технологічними зрушеннями та соціально-економічними процесами.

Ефективність цього механізму визначається рівнем узгодженості його складових елементів: стратегічного планування, фінансового управління, маркетингової політики та інноваційної діяльності [4].

У сучасних умовах господарювання підприємства агропромислового комплексу потребують системного вдосконалення механізмів адаптації за такими ключовими напрямами:

1. Розвиток інтеграційних форм організації бізнесу, зокрема агрокластерів і кооперативів, що забезпечують синергію ресурсів і підвищують конкурентоспроможність.
2. Активізація інноваційної діяльності шляхом упровадження цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів, ресурсозберігаючих та енергоефективних рішень.
3. Зміцнення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел фінансування, залучення інвестицій і впровадження систем фінансового планування.
4. Розширення експортного потенціалу за рахунок сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів, оптимізації логістичних ланцюгів і налагодження співпраці з іноземними партнерами.

5. Розвиток людського капіталу через підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних освітніх технологій і розвиток корпоративної культури інновацій.

Отже, економічний механізм адаптації підприємств агропромислового комплексу до конкурентного середовища є системоутворюючим елементом їх стратегії розвитку. Його ефективне функціонування забезпечує підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів, оптимізацію використання ресурсів, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

Комплексне поєднання організаційно-економічного, фінансового, маркетингового та інноваційно-технологічного блоків формує основу для сталого розвитку підприємств аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Радченко О. П. Обґрунтування необхідності створення адаптивного механізму розвитку аграрного сектору в умовах невизначеності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 21(3(52). С. 454–465. URL: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275825 (дата звернення: 24.10.2025).

2. Андрєєв А. Адаптація інноваційних технологій до умов українського агробізнесу в контексті конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-81 (дата звернення: 24.10.2025).

3. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансо-інвестицйні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7 (дата звернення: 24.10.2025).

4. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 155–162. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21 (дата звернення: 24.10.2025).

ГЛОБАЛЬНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Гладик І. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Ткачук С. П.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Проблема продовольчої безпеки є однією з ключових у системі глобальних економічних викликів сучасності. Вона безпосередньо впливає на соціальну стабільність, економічний розвиток та рівень національної безпеки держав. Зміни клімату, збройні конфлікти, енергетична криза, пандемії, а також порушення глобальних логістичних ланцюгів істотно загострюють ситуацію на світових продовольчих ринках. Для України, як однієї з провідних аграрних країн світу, питання забезпечення продовольчої безпеки набуває особливого значення в умовах воєнних дій, окупації частини територій і коливань на світових ринках [1].

Світова продовольча система нині функціонує в умовах постійної нестабільності. Згідно з даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), понад 735 млн осіб у світі страждають від хронічного голоду (2023 р.). Глобальні виклики мають системний характер і включають:

– зміни клімату, які впливають на врожайність основних культур;

– енергетичну кризу, що збільшує собівартість виробництва;

– політичні та воєнні конфлікти, що блокують експорт та логістичні шляхи;

– економічну нерівність, що обмежує доступ населення до якісних продуктів харчування [5].

Яскравим прикладом глобального впливу нестабільності є російська агресія проти України, яка порушила постачання зерна до країн Африки, Близького Сходу та Азії. Це спричинило зростання цін на пшеницю та інші зернові культури більш ніж на 30 % у 2022 році. У результаті продовольча безпека стала не лише економічною, а й геополітичною категорією, оскільки використовується як інструмент впливу на міжнародній арені.

Країни Європейського Союзу, США та Китай розробили власні стратегії продовольчої безпеки, які базуються на таких принципах:

– диверсифікація джерел постачання;
– державна підтримка фермерства;
– контроль якості та безпечності продуктів;
– створення стратегічних резервів продовольства;
– інвестиції в аграрні інновації [2].

Україна має потужний аграрний потенціал, володіючи близько 30 % світових чорноземів та значною часткою у світовому експорті зернових. Проте з 2022 року продовольча система країни перебуває під серйозним тиском. До ключових загроз належать:

– руйнування логістичної інфраструктури (портів, залізничних вузлів, елеваторів);
– мінування сільськогосподарських угідь;
– дефіцит пального та добрив;
– втрата частини експортних ринків;
– нестабільність внутрішнього споживчого ринку.

Уряд України розробив низку заходів для збереження продовольчої стабільності, серед яких:

– створення гуманітарного продовольчого резерву;
– реалізація міжнародної ініціативи «Зерно з України», спрямованої на підтримку продовольчої безпеки в країнах Африки та Азії;
– державні програми кредитування аграріїв, зокрема програма «5–7–9 %» для фермерів;
– підтримка відновлення зрошувальних систем у південних регіонах;
– розвиток альтернативної логістики (експорт через порти Дунаю, залізничні коридори до ЄС) [3].

У 2022–2023 рр. Україна разом із ООН і Туреччиною реалізувала «зернову угоду», що дала змогу експортувати понад 30 млн тонн зернових. Це допомогло уникнути глобальної продовольчої кризи та забезпечити валютні надходження до державного бюджету [4].

В умовах війни важливого значення набули регіональні програми продовольчої самозабезпеченості. Наприклад, Полтавська та Хмельницька області активно розвивають виробництво овочів, молока, м’яса, що дозволяє знизити залежність від міжрегіональних поставок.

Для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору в умовах нестабільності доцільно реалізувати такі напрями:

– диверсифікація експорту – розширення ринків збуту поза межами ЄС і Близького Сходу (наприклад, Африка, Південна Азія, Латинська Америка);

– розвиток інноваційного агровиробництва – впровадження точного землеробства, біотехнологій, цифрових систем управління господарством;

– створення національних продовольчих резервів для реагування на кризові ситуації;

– підтримка малих і середніх фермерських господарств шляхом доступу до фінансування та пільгового оподаткування;

– підвищення стандартів якості та безпечності продуктів харчування, гармонізація їх з нормами ЄС;

– розвиток державно-приватного партнерства в аграрній логістиці та переробці продукції [4].

Продовольча безпека є стратегічним елементом національної та глобальної безпеки. В умовах сучасних викликів – війни, енергетичної та економічної нестабільності – Україна продемонструвала здатність забезпечувати власні потреби та робити вагомий внесок у стабілізацію світового ринку продовольства. Подальше посилення продовольчої безпеки можливе лише за умови поєднання державного регулювання, інноваційного розвитку аграрного сектору, підтримки фермерства та інтеграції у світовий продовольчий простір [5].

Таким чином, в умовах глобальної нестабільності продовольча безпека стає не лише економічною, а й політичною та гуманітарною категорією, від якої залежить сталий розвиток та суверенітет держави.

Список використаних джерел:

1. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023 / Food and Agriculture Organization. Rome : FAO, 2023. 260 p.
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційні звіти про стан продовольчої безпеки за 2023–2024 рр. Київ : Мінагрополітики України, 2024. 48 с.
3. Grain Initiative Reports / United Nations. New York : UN, 2023. 112 p.
4. Сільське господарство України 2024 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ : Держстат України, 2024. 320 с.
5. Проблеми та перспективи продовольчої безпеки в умовах війни / Науково-аналітичний центр «Україна XXI». Київ : Україна XXI, 2023. 96 с.

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Гутман Є. М., *аспірант*
Науковий керівник: доктор екон. наук, професор Патика Н. І.,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Аналізуючи дані Державної служби статистики України щодо діяльності аграрних підприємств в 2014–2024 рр., варто відзначити такі тенденції: кількість середніх, малих та мікропідприємств неухильно скорочувалася, а великих суб'єктів господарювання – зростала; обсяги виробництва і реалізації у всіх категоріях господарств характеризувалися переважно зростаючим трендом. В 2022 р. частина підприємств, які опинилися на окупованих територіях призупинили свою діяльність, інші аграрні підприємства зазнали руйнувань в ході бойових дій, були перекриті логістичні маршрути, що негативно позначитися на результативності діяльності. Однак підприємства знайшли можливості відновити свою діяльність навіть в умовах війни: 2023 р. і 2024 р. знову демонструють зростання обсягів виробництва й реалізації продукції. Проте показники ефективності їхньої діяльності, а саме рівні рентабельності, продовжили тенденцію до зниження. Так, наприклад, рентабельність операційної діяльності в період 2021–2023 рр. знизилася на понад 28 в. п. з 40,3% у 2021 р. до 12% у 2023 р. [1]. Схожа ситуація з показниками рентабельності всієї діяльності. Це сигналізує про суттєве зростання виробничих та реалізаційних витрат господарств і свідчить про недостатній рівень їх інвестиційного забезпечення. І хоча за період 2014–2024 рр. обсяги капітальних інвестицій в сільське господарство України зросли у понад 4,2 раза з 18,796 у 2014 р. до 80,588 млрд грн у 2024 р. [1], відчувається суттєвий їх дефіцит для відновлення та подальшого розвитку.

У ситуації дефіциту працівників аграрні підприємства активніше стали використовувати досягнення науково-технічного прогресу – зокрема, капітальні інвестиції у нематеріальні активи за 2014–2024 рр. зросли у понад п'ять разів. І хоча частка інвестицій у нематеріальні активи залишається досить незначною у загальних обсягах

капітальних інвестицій, однак у останні роки вона суттєво зросла від мінімальних 0,5% у 2016 р. до 2,8% у 2023 р. [1].

Основними джерелами фінансування інвестиційних потреб аграрних підприємств є власні кошти, незначна частка інвестиційних ресурсів фінансується за рахунок коштів індивідуальних та інституційних інвесторів, банків та інших фінансово-кредитних установ, і практично відсутнє фінансування з Державного бюджету, спеціалізованих фондів тощо.

Зокрема, у 2020–2021 рр. частка власних коштів підприємств у структурі сукупних джерел фінансування капітальних інвестицій коливалася у межах 90,0–91,0% та збільшилася до 93,1–95,5% у воєнні 2022-2024 рр. За рахунок банківських кредитів фінансувалося 4,5–8,8% капітальних інвестицій [1].

Причин того, що аграрії змушені покладатися на власні кошти для забезпечення інвестиційних потреб, є багато. Якщо мова йде про залучення приватних інвесторів, чи вітчизняних, чи іноземних, – то основними перепонами до інвестування в аграрний сектор є відкладена в часі можливість отримання прибутків та високі рівні ризиків. Специфікою аграрних підприємств є те, що їхня діяльність має сезонний характер, пов’язана з безперервністю процесів відтворення тощо. В сільському господарстві економічний процес відтворення тісно переплітається з природними процесами. А це в свою чергу призводить до високих рівнів ризику, наприклад до зниження урожайності сільськогосподарських культур через посуху чи навпаки надлишок вологи, а відтак і до зниження обсягів виробництва. В тваринництві можливе зниження продуктивності тварин через епідемії, різноманітні захворювання, падіж худоби тощо, в силу чого теж можна недоотримати прибутки чи й взагалі втратити вкладений капітал. Окрім того для сільського господарства характерним є поняття відкладеного доходу чи прибутку – кошти вкладаються у виробництво навесні, а виручка за реалізовану продукцію надходить восени. А інвестори, зазвичай, віддають перевагу тим напрямкам інвестування, які забезпечують швидкі й високі прибутки, як, наприклад, торгівля, будівництво чи фінансовий сектор.

Низькі обсяги позичкового капіталу у сільському господарстві пояснюються їх дорожнечею – реальна ефективна процентна ставка за банківськими кредитами значно перевищує номінальну. Окрім того, банки віддають перевагу співпраці з аграрними підприємствами, які обслуговують не менше 500 га сільськогосподарських угідь, які можна

залучати у якості застави під залучення кредиту. З дрібними товаровиробниками банкам й іншим фінансово-кредитним установам працювати невигідно. Саме тому довгострокове кредитування, яке має на меті забезпечення розвитку, є рідкісним явищем і знаходиться на дуже низькому рівні.

Вирішення проблем інвестування аграрного виробництва потребує вирішення багатьох проблем, які лежать в політичній, економічній та регуляторній площинах. В першу чергу мають завершитися воєнні дії в країні. Окрім того, потрібно розв'язати проблеми макроекономічної стабілізації й активізувати дію усіх важелів економічного регулювання інвестиційної діяльності. Розробити мотиваційні шляхи для залучення приватного капіталу, як внутрішнього, так і зовнішнього. Необхідно розширити державні програми кредитування та субсидування, сприяти залученню фінансової допомоги від міжнародних організацій та надходженню прямих іноземних інвестицій в галузь; усунути прогалини в регуляторній політиці; відновити внутрішній попит через підвищення доходів населення; розвивати експорт аграрної продукції тощо. Пропонується в якості інструментів інвестиційного забезпечення розглядати не тільки традиційні (емісія акцій, деривативів, облігацій, банківські кредити, державні субсидії та дотації, гранти тощо), але і нові сучасні фінансові інструменти (краудінвестінг, краудлендінг, краудфандінг).

Шляхи вирішення проблем, які постають у воєнний час та виникнуть у період повоєнного відновлення, мають здійснюватися комплексно, системно, включати політичні, економічні, соціальні та інституційні зміни. Такий підхід повинен забезпечити стабільні умови бізнесу, якісну правову базу та підтримку з боку держави.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Липівська А. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Ткачук С. П.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються безпрецедентною турбулентністю, спричиненою глобальними економічними та геополітичними змінами, прискореною цифровізацією та, зокрема, в Україні, повномасштабною війною. В таких обставинах класичні методи підвищення ефективності (зниження витрат, оптимізація виробництва) залишаються актуальними, але доповнюються стратегічними векторами, орієнтованими на стійкість, гнучкість та інноваційність [1].

Ефективність у 2020-х роках визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю швидко адаптуватися до дизраптивних змін, мінімізувати ризики та раціонально використовувати обмежені ресурси (людський капітал, енергія, логістика).

Цифровізація є головним каталізатором підвищення ефективності, дозволяючи підприємствам не просто скорочувати витрати, а створювати нові бізнес-моделі та ціннісні пропозиції.

Використання систем ERP (планування ресурсів підприємства) та CRM (управління відносинами з клієнтами) у поєднанні зі штучним інтелектом (ШІ) дає змогу автоматизувати рутинні операції, мінімізувати помилки та приймати рішення на основі даних.

Перспектива: Підвищення операційної ефективності на 15–25% через скорочення часу виконання замовлень та оптимізацію складських запасів [2].

Українські підприємства, особливо у сфері IT та фінансовому секторі, активно використовують хмарні рішення (наприклад, AWS, Microsoft Azure) для забезпечення безперервності бізнесу та безпеки даних в умовах військових ризиків. Це не лише підвищує стійкість, але й забезпечує масштабованість та знижує капітальні витрати на фізичну інфраструктуру.

Для українських підприємств питання стійкості стало ключовим фактором виживання. Ефективність тут вимірюється здатністю продовжувати діяльність попри зовнішні шоки [2].

Залежність від єдиних постачальників або одного виробничого майданчика є критичним ризиком. Підприємства підвищують ефективність через:

– географічну диверсифікацію виробничих потужностей.

– створення альтернативних каналів постачання (з фокусом на західних партнерів та внутрішній ринок).

Після російських атак на енергетичну інфраструктуру, багато промислових підприємств (наприклад, агрохолдинги, харчова промисловість, рітейл, як-от «АТБ» або «Епіцентр К») інвестують у децентралізовані джерела енергії (генератори, сонячні панелі, міні-ТЕЦ). Це підвищує операційну ефективність, оскільки мінімізує простої, спричинені відключеннями електроенергії, і забезпечує конкурентну перевагу у стабільності роботи [3].

В умовах масової міграції та мобілізації, дефіцит кваліфікованих кадрів стає критичним обмежувачем ефективності.

Впровадження гібридних або повністю дистанційних моделей праці дозволяє зберігати ефективність та доступ до талантів, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Інвестиції у перекваліфікацію (upskilling) та докваліфікацію (reskilling) співробітників є прямими інвестиціями у майбутню ефективність.

Перспектива: Створення мобільних команд, що здатні швидко переходити до нових завдань та проєктів, що життєво важливо для відновлення.

Українські IT-компанії (SoftServe, GlobalLogic) демонструють високу ефективність завдяки розвиненій культурі віддаленої роботи, постійному онлайн-навчанню та потужним програмам психологічної підтримки. Це дозволяє їм зберігати міжнародні контракти та залучати валютну виручку, незважаючи на внутрішні виклики.

Інноваційний розвиток та підвищення ефективності неможливі без переходу до принципів ESG (Environmental, Social, Governance), особливо з огляду на євроінтеграційні процеси України.

Перехід до енергоефективних технологій та зниження вуглецевого сліду не лише відповідає європейським директивам, але й знижує операційні витрати в довгостроковій перспективі [5].

Українські агропідприємства, орієнтовані на експорт до ЄС, активно впроваджують зелені стандарти (екологічно чисте

землеробство, біопаливо). Крім того, українські банки (Ощадбанк, Укргазбанк) та міжнародні фінансові інституції надають пріоритет фінансуванню проєктів, що відповідають вимогам ESG, що відкриває підприємствам доступ до дешевшого капіталу. Це підвищує не просто ефективність, а ціну капіталу та ринкову вартість компанії [3].

Отже, перспективи підвищення ефективності українських підприємств у сучасних умовах ґрунтуються на триєдиній стратегії:

– цифрова адаптація: впровадження ШІ та Cloud-технологій.

– операційна стійкість: децентралізація виробництва та диверсифікація логістики.

– гуманізація: інвестиції у гнучкий людський капітал.

Саме цей фокус на інноваційній стійкості та євроінтеграційних стандартах (зокрема, ESG) перетворить виклики сьогодення на джерело майбутніх конкурентних переваг та забезпечить успішне відновлення та зростання української економіки.

Список використаних джерел:

1. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023 / Food and Agriculture Organization. Rome : FAO, 2023. 260 p.
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційні звіти про стан продовольчої безпеки за 2023–2024 рр. Київ : Мінагрополітики України, 2024. 48 с.
3. Grain Initiative Reports / United Nations. New York : UN, 2023. 112 p.
4. Сільське господарство України-2024 : статист. збірник / Державна служба статистики України. Київ : Держстат України, 2024. 320 с.
5. Проблеми та перспективи продовольчої безпеки в умовах війни. Науково-аналітичний центр «Україна XXI». Київ : Україна XXI, 2023. 96 с.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ловчев Д. А., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гарник О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Антикризове управління являє собою систему заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію або подолання негативних наслідків кризових явищ у діяльності підприємства. Воно базується на комплексному підході, що охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління, з метою забезпечення стабільності, фінансової рівноваги та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі [1; 2; 3; 4].

На стратегічному рівні антикризове управління передбачає формування загальної стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, визначення ключових напрямів діяльності та довгострокових цілей, спрямованих на подолання кризових явищ і відновлення його ринкової та фінансової стійкості.

Процес розроблення антикризової стратегії включає аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, оцінювання потенційних ризиків та можливостей, а також формування ефективної стратегії виходу з кризової ситуації. На цьому рівні визначаються основні напрями розвитку підприємства, що забезпечують його життєздатність і конкурентоспроможність у умовах невизначеності та можливого настання кризових подій.

Антикризове управління передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на внесення змін до бізнес-процесів із метою стабілізації фінансового стану підприємства, оптимізації витрат, реструктуризації боргових зобов’язань та забезпечення ефективного функціонування організації в умовах нестабільності.

На тактичному рівні антикризове управління орієнтоване на усунення відхилень від планових показників, коригування поточної діяльності відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Операційний рівень зосереджується на практичному виконанні конкретних дій і процедур, спрямованих на подолання кризових явищ. До його завдань належать управління щоденною діяльністю підприємства, моніторинг виконання планів, контроль за фінансовими потоками, а також оперативне реагування на зміни у середовищі

функціонування. На цьому рівні безпосередньо впроваджуються заходи, покликані стабілізувати діяльність підприємства в умовах кризи [2].

Таким чином, стратегічний рівень охоплює довгострокове планування та формування резервів, тактичний – оперативне реагування на відхилення від стратегічних цілей, а операційний – забезпечення повсякденного функціонування суб'єктів господарювання під час кризових ситуацій.

Загалом, система антикризового управління інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні, формуючи основу для ефективного подолання кризових станів. Такий підхід дозволяє підприємству не лише подолати кризу, але й забезпечити довгострокову стійкість у динамічному зовнішньому середовищі.

Тактичні управлінські рішення, на відміну від стратегічних, ґрунтуються на більш точній та повній інформаційній базі, що відображає поточний стан підприємства. Проте в умовах гострої кризи часові обмеження істотно зменшують можливості для впровадження глибоких антикризових заходів, спрямованих на здійснення структурних змін.

Тактичне антикризове управління зосереджується на реалізації невідкладних заходів, метою яких є запобігання подальшому загостренню кризових процесів, стабілізація ситуації та поступовий вихід підприємства з кризового стану [3].

Таким чином, ефективне антикризове управління потребує збалансованого поєднання стратегічного прогнозування з гнучким тактичним реагуванням. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та внутрішніх викликів.

Складність антикризового управління суттєво зростає за умов підвищеної турбулентності середовища. Єдиного, загальноприйнятого визначення цього поняття не існує, оскільки воно може характеризуватися різними проявами нестабільності, непередбачуваності та швидких змін у зовнішньому оточенні підприємства.

Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану визначаються суттєвим зростанням рівня невизначеності, непередбачуваністю змін зовнішнього середовища та підвищеним ризиком для стабільного функціонування підприємств. Військові дії чинять багатогранний деструктивний вплив на економічну систему

держави, порушуючи роботу інфраструктури, логістичних ланцюгів, ринків збуту та постачання [4].

Антикризове управління в умовах воєнного стану характеризується низкою специфічних рис, зумовлених радикальним підвищенням рівня невизначеності, порушенням логістичних зв'язків, дефіцитом ресурсів і загальним ускладненням економічного середовища. Військові дії мають комплексний негативний вплив на економіку, систему постачання, трудові ресурси та інфраструктуру, що потребує застосування нетрадиційних управлінських підходів.

По-перше, антикризове управління в умовах воєнного стану передбачає екстрене ухвалення рішень і мобілізацію всіх наявних ресурсів для мінімізації збитків та забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів. Керівництво підприємств змушене діяти оперативно, адаптуючи стратегію, структуру витрат, логістику, ланцюги постачання та джерела сировини. Часто це відбувається в режимі реального часу, із застосуванням технологій ресурсозаміщення та гнучкого планування.

По-друге, надзвичайної ваги набуває питання безпеки – як фізичної, так і інформаційної. Це охоплює захист персоналу, матеріальних активів, даних і комунікаційних систем. Антикризові стратегії мають передбачати розроблення планів евакуації, збереження документації, дублювання ключових функцій у віддалених регіонах, а в критичних випадках - заходи з релокації бізнесу [5].

По-третє, зростає роль співпраці підприємств із державними структурами, міжнародними організаціями та гуманітарними партнерами. Для підтримання діяльності бізнесу важливими стають державні програми допомоги, податкові та кредитні пільги, а також можливість залучення зовнішніх інвестицій і виходу на нові ринки збуту.

По-четверте, ключового значення набуває система стратегічного управління ризиками. Підприємства повинні ідентифікувати критичні загрози, оцінювати їх ймовірність і можливі наслідки, розробляти плани реагування й відновлення, формувати фінансові та матеріальні резерви, а також посилювати аналітичну складову управлінських процесів.

Отже, головною метою антикризового управління є своєчасне формування та впровадження комплексу дій, спрямованих на нейтралізацію найзагрозливіших чинників, що здатні спричинити розвиток кризових тенденцій у діяльності підприємства. Важливим

аспектом є запровадження системи превентивного управління, яка покликана запобігти розгортанню кризи.

Список використаних джерел:

1. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy.* 2023. № 4 (10). С. 37–52. DOI: https://doi.org/10.53920/ ES-2023-4-3.

2. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки.* 2023. № 10 (78). С. 62–72. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023- 10-9000.

3. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 1 (11). С. 19–27 DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019.

4. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис.* 2023. № 1. С. 7–14. DOI: https:// doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7.

5. Сивак Т. В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. *Спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при Президенті України. 2021.* С. 234–241. URL: https://www.researchgate.net/publication/348555583.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХ ДО УСПІХУ

Притула О. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Ткачук С. П.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Стратегічне управління виробничо-комерційною діяльністю є комплексною системою розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Воно охоплює усі ключові

аспекти функціонування: від виробництва продукту чи послуги до його просування та реалізації на ринку [4].

Стратегічне управління переводить підприємство від реактивного реагування на зміни до проактивного формування свого майбутнього.

Таблиця 1

Елементи стратегічного управління [1]

Елемент	Зміст
Місія та бачення	Визначення основного призначення підприємства та його бажаного довгострокового стану.
Стратегічний аналіз	Оцінка зовнішнього середовища (можливості, загрози – **PEST/PESTEL, «П'ять сил Портера»**) та внутрішнього потенціалу (сильні та слабкі сторони – **SWOT-аналіз**).
Вибір стратегії	Формування конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та корпоративних стратегій (зростання, стабілізація, скорочення).
Реалізація стратегії	Розробка оперативних планів, розподіл ресурсів, створення необхідної організаційної структури та системи мотивації.
Контроль та оцінка	Моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка результатів, корекція та зворотний зв'язок (**Система збалансованих показників – BSC**).

Багато українських компаній успішно використовують елементи стратегічного управління для досягнення лідерських позицій. Наприклад: виробниче підприємство – АТ «Мотор-Січ» (до повномасштабного вторгнення):

– стратегія: диференціація та фокусування на високотехнологічному виробництві (авіаційні двигуни);

– дії: виробництво – постійне інвестування у НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) для модернізації продукції та підвищення її технічних характеристик;

– комерційна діяльність: фокус на експорті високотехнологічної продукції на світові ринки, створення мережі сервісних центрів за кордоном для забезпечення післяпродажного обслуговування;

– результат: утримання позицій одного з небагатьох світових виробників авіаційних двигунів, незважаючи на політичні та економічні виклики.

Для візуалізації та контролю реалізації стратегії часто використовують Карту Стратегії (частина BSC). Вона показує причинно-наслідкові зв'язки між чотирма ключовими перспективами: Фінанси, Клієнти, Внутрішні Бізнес-Процеси, Навчання та Зростання (Персонал та Інфраструктура) [2].

Стратегічне управління особливо критичне для українських підприємств, які функціонують в умовах високої економічної та політичної нестабільності та військових ризиків.

Переваги: забезпечує адаптивність, дозволяє ефективно розподіляти дефіцитні ресурси та концентруватися на ключових конкурентних перевагах.

Виклики:

– нестача довгострокового капіталу: Обмежує інвестиції в інновації;

– військові ризики: Вимагають розробки гнучких та стійких до криз стратегій (Business Continuity Planning);

– брак кваліфікованих стратегічних менеджерів: Потреба у фахівцях, здатних працювати з інструментами стратегічного аналізу [3].

Стратегічне управління є не просто набором інструментів, а філософією ведення бізнесу, яка дозволяє підприємству не лише вижити, а й процвітати в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне управління : навч. посіб. / за ред. О. І. Кузьміна. Львів : Новий Світ–2000, 2021. 384 с.
2. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. С. 728–733. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128.
3. Ковальчук І. М., Кравченко Л. В. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *Business Inform.* 2024. № 8. С. 413–421. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-413_421.pdf.
4. Коваль О. В., Гончаренко І. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *ResearchGate.* 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/371547242.

РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА

Сушарник Я. А., *канд. екон. наук, викладач,*
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Інституційне середовище визначає структуру взаємодії між учасниками ринку, встановлюючи як формальні рамки діяльності – законодавчі акти, регуляторні документи, контракти, податкові та фінансові механізми, – так і неформальні обмеження, зокрема соціальні норми, культурні звичаї, традиції, моральні настанови й рівень довіри в суспільстві. Сукупність цих чинників створює систему, у межах якої відбувається формування поведінкових моделей суб'єктів господарювання, визначаються правила взаємодії, способи прийняття рішень та форми контролю за їх виконанням. Саме через це інституційне середовище можна розглядати не лише як сукупність правил, а як живий механізм, що координує інтереси держави, бізнесу та громадськості.

У межах теорії інституційної економіки, започаткованої Дугласом Нортом, інституції трактуються як «створені людьми обмеження», які формують рамки соціальної та економічної взаємодії. На думку вченого, саме вони визначають, наскільки ефективно суспільство може використовувати свої ресурси, забезпечувати розвиток і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інститути не лише задають напрямок розвитку економічної системи, а й формують її здатність до адаптації. Для тваринництва, яке є капіталомісткою та тривалою у виробничому циклі галуззю, стабільність інституційного середовища має вирішальне значення. Вона дозволяє суб'єктам господарювання планувати діяльність у довгостроковій перспективі, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, модернізувати виробництво й підвищувати якість продукції. У цьому контексті передбачуваність державної політики, послідовність регуляторних рішень і відповідність між формальними правилами та реальними практиками виступають ключовими елементами конкурентних переваг галузі [2].

Інституції створюють той культурно-поведінковий контекст, у межах якого відбувається прийняття економічних рішень. Високий рівень соціального капіталу, дотримання норм добросовісної конкуренції, розвиток професійних об'єднань і партнерських відносин сприяють зниженню ризиків і стимулюють ефективність виробничої

діяльності. Таким чином, інституційне середовище – це не лише сукупність юридичних норм чи державних програм підтримки, а комплексна система взаємопов'язаних елементів, що визначають рівень організованості, стабільності та інноваційного потенціалу галузі тваринництва, забезпечуючи її стійкі конкурентні позиції як на національному, так і на міжнародному ринку [2].

У галузі тваринництва інституційне середовище виконує функцію стабілізатора економічних процесів, мінімізуючи невизначеність і сприяючи довгостроковому плануванню. Формальні інститути – державна політика, законодавство, податкові та фінансові стимули – мають поєднуватися з неформальними механізмами, такими як довіра між виробниками, репутація, галузеві традиції та етичні норми. Узгодженість цих двох рівнів створює підґрунтя для розвитку конкурентних переваг: підвищення продуктивності, якості продукції, інвестиційної привабливості та експортного потенціалу.

Водночас інституційне середовище не є статичною системою – воно змінюється під впливом економічних, політичних і соціальних чинників. За підходом Вольфганга Каспера, інституції можна розглядати як набір правил, що обмежують опортуністичну поведінку економічних агентів і роблять їх дії більш передбачуваними [1].

У тваринництві це означає створення умов, за яких учасники ринку можуть діяти раціонально, маючи впевненість у стабільності державної політики, доступі до фінансових ресурсів, захисті права власності та рівних конкурентних можливостях.

Стабільне інституційне середовище забезпечує передбачуваність економічної політики, правову визначеність і рівні правила гри для всіх учасників ринку. За таких умов аграрні підприємства можуть ефективно планувати діяльність у довгостроковій перспективі, здійснювати стратегічне управління ризиками, розробляти інноваційні бізнес-моделі та впроваджувати технологічні рішення, орієнтовані на підвищення продуктивності та якості продукції. Стабільність інституційного середовища створює сприятливі умови для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, оскільки інвестори віддають перевагу ринкам із прогнозованими умовами регулювання, чіткою податковою системою, захищеними правами власності та ефективною судовою системою. Це сприяє модернізації виробничих потужностей, оновленню технологічної бази, розвитку ветеринарної інфраструктури, покращенню генетичного потенціалу поголів'я та підвищенню

конкурентних переваг української тваринницької продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Недосконаліть інституційного поля стає одним із головних стримувальних чинників розвитку тваринництва. Часті зміни регуляторної політики, відсутність узгодженості між законами та практикою їх реалізації, непрозорість процедур і корупційні ризики породжують атмосферу невизначеності, унеможливлюють довгострокове планування та знижують інвестиційну привабливість галузі. Внаслідок цього підприємства змушені діяти у короткостроковій логіці, обмежуючи інноваційну активність і скорочуючи виробничі програми. Крім того, така ситуація сприяє тінізації економічних відносин, послаблює довіру до державних інститутів і підриває ефективність політики підтримки аграрного сектору. Корупційні бар'єри при розподілі субсидій, дотацій чи ліцензій нерідко призводять до концентрації державних ресурсів у руках великих гравців, залишаючи дрібних виробників поза системою стимулювання. У результаті галузь втрачає гнучкість, знижується рівень інноваційності, а національні виробники опиняються у менш вигідних умовах порівняно з конкурентами з країн, де інституційна структура є більш сталою та ефективною. Таким чином, удосконалення інституційного середовища є не лише адміністративним завданням, а стратегічним напрямом забезпечення конкурентоспроможності тваринництва України.

В умовах європейської інтеграції та глобальної конкуренції інституційна якість стає визначальним чинником розвитку тваринництва. Галузь, у якій функціонують стабільні, прозорі та соціально легітимні інститути, здатна швидше адаптуватися до викликів, забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити рівень добробуту сільського населення. Таким чином – ефективне інституційне середовище – це не лише правова чи економічна передумова, а стратегічний ресурс, що формує довгострокові конкурентні переваги галузі тваринництва в Україні.

Список використаних джерел:

1. Kasper W., Steit M. Institutional economics: social order and public policy. Edward Elgar Publishing. 1998.
2. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990 [online]. Available at: <https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> [Accessed November 21, 2024].

СЕКЦІЯ 2
СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, СТРАХУВАННЯ ТА БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лега О. В., *канд. екон. наук, доцент*
Андрієнко В. О., *здобувач вищої освіти,*
Полтавський державний аграрний університет

Фінансова стійкість підприємства визначається як комплексна здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування, своєчасно та повною мірою виконувати фінансові зобов'язання, формувати достатній рівень прибутковості й водночас гнучко реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона є фундаментальною характеристикою економічного розвитку підприємства, адже відображає рівень його захищеності від кризових коливань і здатність до довгострокового зростання.

Формування фінансової стійкості зумовлюється широким спектром взаємопов'язаних чинників, які за своєю природою поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників, що перебувають у сфері безпосереднього управлінського впливу підприємства, належать: оптимальна структура капіталу, рівень професійної компетентності менеджменту, ефективність виробничих процесів, якість системи фінансового контролю, гнучкість маркетингової стратегії, зважена кадрова політика тощо. Саме завдяки раціональному використанню внутрішніх ресурсів підприємство має можливість формувати резерви, здійснювати модернізацію виробничої бази, підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Однак значну частину викликів формує саме зовнішнє середовище, на яке підприємство практично не має прямого впливу, але мусить враховувати його динаміку. Нерідко саме зовнішні фактори виступають «пусковим механізмом» кризи, особливо коли підприємство не має достатнього запасу фінансової міцності чи стратегій адаптації. Своєчасна оцінка та моніторинг таких впливів є ключем до збереження фінансової стабільності, запобігання ризикам

та формування гнучкої бізнес-моделі.

Тож, для всебічного розуміння фінансової стійкості необхідно детально розглянути вплив кожної групи зовнішніх чинників, що зумовлюють загрози або відкривають нові можливості для підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні чинники зовнішнього середовища та їх вплив на фінансову стабільність підприємства

Група чинників	Приклади	Можливий вплив
Економічні	Інфляція, обмінний курс, ВВП, ставка НБУ, безробіття	Зростання витрат, зниження купівельної спроможності, ускладнення кредитування
Політичні	Війна, політична нестабільність, зміни у владі, нове законодавство	Невизначеність, втрати ринків, регуляторні обмеження, тиск на бізнес
Соціальні	Зміни у доходах населення, рівень освіти, трудова міграція, демографія	Зниження попиту, дефіцит кадрів, зміна споживчих переваг
Технологічні	Інновації, автоматизація, цифровізація, нові платформи	Необхідність модернізації, витрати на технології, відставання від конкурентів
Правові	Нові податки, зміни у трудовому кодексі, екологічне регулювання	Зростання витрат на відповідність, штрафи, необхідність адаптації внутрішніх процесів
Екологічні	Кліматичні зміни, вимоги щодо зменшення викидів, природні катастрофи	Переривання логістики, втрати ресурсів, підвищення витрат на екологічні стандарти

Джерело: побудовано на підставі [1; 2; 3; 4; 5]

Зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємств, ніколи не діють ізольовано, вони переплітаються між собою, створюючи складні системні виклики. Політична нестабільність, наприклад, часто стає каталізатором економічного спаду, інфляції та обмежень у доступі до зовнішніх ринків, що знижує інвестиційну привабливість бізнесу. Технологічні інновації у свою чергу змушують підприємства швидко адаптуватися до нових нормативних вимог і змін у законодавстві. В умовах такої складної взаємодії факторів фінансова стабільність підприємства залежить від його здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни, перебудовувати стратегії та ефективно розподіляти ресурси. Особливо це стає критичним у періоди масштабних криз, які суттєво вплинули на економіку України та світ упродовж останніх років.

Пандемія COVID-19, що почалася у 2019 році, стала серйозним

викликом для підприємств усіх сфер. Вона спричинила масове падіння попиту, зупинку виробництв, перебої у глобальних ланцюгах постачання. Найбільших втрат зазнали компанії у сфері послуг, логістики та роздрібної торгівлі, де діяльність виявилася найбільш уразливою. Наступним масштабним потрясінням стали воєнні дії в Україні, які почалися у 2022 році. Вони призвели до руйнування критичної інфраструктури, змусили бізнес релокуватися, втратити частину ринків і партнерів. Багато підприємств були вимушені суттєво скоротити виробництво або повністю припинити діяльність. Одночасно енергетична криза, викликана руйнуванням енергетичної системи, спричинила перебої в постачанні електроенергії, підвищення собівартості продукції та простої на підприємствах.

Всі ці події докорінно змінили зовнішні умови ведення бізнесу і вплинули на ключові фінансові показники підприємств. Спостерігалося падіння доходів і прибутковості, зростання витрат і собівартості, погіршення ліквідності та платоспроможності. Знизився і доступ до кредитних ресурсів, що обмежило можливості підприємств фінансувати свої операції і вкладати у розвиток. Особливо вразливими в таких умовах виявилися малі та середні підприємства, які мають обмежені ресурси та більш вузьку спеціалізацію, часто залежні від одного або декількох ринків. Великі ж компанії, навпаки, завдяки ширшій ресурсній базі і досвіду управління ризиками частіше знаходили способи адаптації та подолання кризових явищ.

Таким чином, вплив зовнішнього середовища на фінансову стабільність підприємств є комплексним і багатогранним. Усвідомлення цих механізмів є необхідною передумовою для побудови ефективних стратегій управління ризиками і фінансового планування.

Однак знання загроз – це лише початок. Не менш важливою є здатність підприємств своєчасно реагувати на виклики, впроваджувати адаптивні механізми і будувати антикризові стратегії, що дозволяють зберегти стабільність і навіть знайти нові можливості розвитку у складних умовах.

Для більш глибокого розуміння варто розглянути типові сценарії зміни зовнішніх умов та їхній безпосередній вплив на ключові фінансові показники підприємств (табл. 2). Зміни в макроекономічному, політичному чи соціальному середовищі можуть призводити до суттєвих коливань у доходах, витратах, ліквідності та доступі до фінансування. Наприклад, економічний спад скорочує споживчий попит і, відповідно, доходи підприємств, тоді як

підвищення ставок кредитування обмежує можливості залучення інвестицій. Воєнні дії або соціальні потрясіння часто призводять до втрати ринків збуту та порушення логістичних ланцюгів, що збільшує собівартість продукції і знижує рентабельність. Водночас, іноді зміни у зовнішньому середовищі відкривають нові можливості - наприклад, технологічний прорив може стимулювати створення нових продуктів і сервісів, а зміни у законодавстві – покращувати умови для експорту або впровадження інновацій. Важливо, що кожен сценарій проявляється індивідуально для різних галузей та підприємств, залежно від їхньої спеціалізації, розміру, географії діяльності та рівня інтеграції у глобальні ринки.

Таблиця 2

Сценарії зміни зовнішніх умов та їх вплив на фінансову стабільність підприємства

Зовнішній фактор	Механізм впливу	Вплив на фінансові показники	Характер динаміки
Економічна нестабільність	Зниження споживчого попиту, інфляція	Зниження доходів, зростання витрат	Коливання доходів, зростання витрат
Політична нестабільність	Введення санкцій, зміни регулювання	Обмеження ринків, зниження інвестицій	Раптові втрати ринків, зниження капіталу
Соціальні потрясіння	Забастовки, зміни в поведінці споживачів	Втрата виробничих потужностей, падіння доходів	Тимчасові зупинки, зниження прибутку
Воєнні дії	Руйнування інфраструктури, евакуація	Зупинка виробництва, втрата активів	Різке падіння виробництва, збитки
Технологічні зміни	Впровадження нових технологій, інновації	Зростання витрат на модернізацію, нові джерела доходів	Початкові витрати, подальше зростання доходів
Енергетична криза	Перебої у постачанні енергії	Зростання собівартості, зупинка виробництва	Перебої у виробництві, збільшення витрат
Законодавчі зміни	Нові норми, податки, ліцензії	Зростання адміністративних витрат	Постійні або раптові зміни у витратах
Валютні коливання	Коливання курсу валют	Зростання або зниження вартості імпорту/експорту	Волатильність прибутковості

Отже, зовнішнє середовище формує складний комплекс викликів, що визначає фінансову стійкість підприємства. Уміння вчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їхній вплив та трансформувати

потенційні загрози у можливості стає запорукою не лише збереження стабільності, а й довгострокового розвитку бізнесу. Це вимагає від керівництва підприємств високого рівня стратегічної гнучкості, постійного удосконалення механізмів управління та орієнтації на інноваційні підходи, які забезпечують конкурентні переваги навіть у нестабільних умовах.

Список використаних джерел

1. Єгіозар'ян А. Г. Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування систем моніторингу та контролінгу підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14059717.

2. Кравченко О., Васюченко П., Гаврилюк О. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестаціонарного економічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-76.

3. Парфентьєва О. Фінансова стабільність та стале зростання: підходи, параметри, моделі. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 31. С. 11–17. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.2.

4. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464.

5. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-27

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ

Білик Н. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гвоздєй Н. І.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасна банківська система функціонує в умовах динамічних економічних змін, цифрової трансформації, посилення конкуренції та зростання фінансових ризиків. Ефективне управління банківськими

установами неможливе без наявності чітко визначеної фінансової стратегії, яка забезпечує узгодженість фінансових цілей із загальною стратегією розвитку банку. Саме фінансова стратегія визначає напрями оптимального використання фінансових ресурсів, управління капіталом, ліквідністю, ризиками та прибутковістю.

Фінансова стратегія банку – це система довгострокових цілей, принципів та інструментів управління фінансовими потоками, спрямована на забезпечення стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності банку. Як зазначає Садчикова О. В. [1], фінансова стратегія має інтегрований характер і охоплює всі напрями діяльності банку: управління активами і пасивами, формування прибутку, підтримання ліквідності, забезпечення фінансової безпеки.

У процесі стратегічного управління фінансами банку важливим є проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища (макроекономічні тенденції, регуляторна політика, конкурентне середовище) та внутрішнього потенціалу (ресурси, структура капіталу, рівень ризиків). За результатами цього аналізу формується стратегічна модель фінансового розвитку, що враховує як поточні можливості, так і перспективні цілі.

Розглянемо основні елементи фінансової стратегії банківських установ:

– *стратегія управління капіталом***.** Забезпечення достатності власного капіталу є фундаментом стабільності банківської системи. Оптимальна структура капіталу дозволяє підтримувати необхідний рівень фінансової стійкості, дотримуючись нормативів НБУ та вимог Базельського комітету [2];

– *стратегія ліквідності*. Вона полягає у підтриманні здатності банку своєчасно виконувати зобов’язання перед клієнтами. Для цього розробляються моделі управління ліквідними активами, прогнозування грошових потоків, створюються резерви на випадок кризи ліквідності [3];

– *стратегія прибутковості та ефективності.* Основною метою фінансової стратегії є зростання прибутковості банку при оптимальному рівні ризику. Для цього використовуються інструменти аналітики, оцінки маржинальності продуктів і клієнтських сегментів;

– *ризик-менеджмент.* У сучасних умовах управління ризиками стає невід’ємною частиною фінансової стратегії. Банки мають формувати систему моніторингу кредитного, ринкового, процентного

та операційного ризиків, проводити стрес-тестування, створювати механізми антикризового реагування [4];

– *фінансова безпека.* Одним із ключових завдань фінансової стратегії є забезпечення стабільності банку в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків. Це передбачає створення системи контролю за ліквідністю, формування резервів, управління валютними ризиками та кіберзагрозами [5].

Формування та реалізація фінансової стратегії банку включає кілька етапів:

– аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

– визначення стратегічних цілей та завдань;

– розробка стратегічних альтернатив;

– вибір оптимальної моделі фінансового розвитку.

– реалізація стратегії через управлінські рішення, інвестиції, кадрову політику;

– моніторинг, контроль і коригування стратегії.

Як зазначає Гришко Т. О. [6], важливо забезпечити гнучкість стратегії, щоб вона могла адаптуватися до макроекономічних змін, регуляторних нововведень та технологічних трансформацій. У сучасному середовищі особливого значення набуває цифровізація банківських процесів, що зумовлює необхідність переходу до digital banking-стратегій, побудованих на основі великих даних, аналітики та автоматизації [7].

Попри зростаючу роль фінансових стратегій, українські банки стикаються з низкою проблем:

– обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів;

– регуляторна нестабільність та часті зміни нормативів;

– недосконаліть ризик-менеджменту;

– недостатня автоматизація аналітичних процесів;

– брак кваліфікованих кадрів у сфері стратегічного планування.

Для підвищення ефективності фінансової стратегії необхідно:

– упроваджувати цифрові технології управління фінансами;

– розвивати системи бізнес-аналітики (BI, AI-аналіз);

– вдосконалювати механізми стрес-тестування;

– посилювати взаємодію з Національним банком України;

– інвестувати в підготовку фахівців зі стратегічного фінансового менеджменту.

Фінансова стратегія є ключовим інструментом забезпечення ефективності управління банківською установою. Вона визначає

напрями використання ресурсів, підтримання ліквідності, управління ризиками та формування прибутковості.

Успішна фінансова стратегія поєднує аналітичний підхід, гнучкість, цифровізацію та ефективний контроль. Її реалізація сприяє зміцненню конкурентних позицій банку, підвищенню його фінансової стійкості та забезпеченню стабільності банківської системи загалом.

Список використаних джерел:

1. Садчикова О. В. Фінансова стратегія комерційного банку в умовах нестабільності фінансового ринку. *Вісник економічних наук*. 2021. № 3. С. 45–52.
2. Базельські принципи банківського нагляду. Київ : НБУ, 2020. 48 с.
3. Грішина Н. В. Управління ліквідністю банківських установ. *Фінанси України*. 2022. № 5. С. 33–42.
4. Волок О. П. Система ризик-менеджменту як складова фінансової стратегії банку. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 27–31.
5. Пархоменко І. С. Фінансова безпека банку: сутність, механізми та шляхи зміцнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 58–63.
6. Гришко Т. О. Стратегічне управління фінансами банку в умовах трансформації фінансових ринків. *Вісник ХНЕУ.* 2021. № 6. С. 120–127.
7. Колотило Д. І., Садчикова О. В. Формування стратегії банківських установ у цифровому середовищі. *Розвиток фінансового ринку*. 2023. № 1. С. 14–22.

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Богоріл А. О., *здобувач вищої освіти,*
Дяченко І. М., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Вінницька О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку стратегічне управління підприємством набуває особливого значення. Його ефективність значною мірою визначається фінансовим потенціалом, який відображає сукупність фінансових ресурсів, можливостей їх формування та ефективного використання для досягнення стратегічних цілей. Фінансовий потенціал є не лише показником поточного стану підприємства, а й інструментом забезпечення його довгострокової стійкості, інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме раціональне управління фінансовим потенціалом дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати інвестиційну привабливість і формувати стратегічні переваги на ринку.

Фінансовий потенціал є комплексною економічною категорією, що відображає сукупність фінансових ресурсів, джерел їх формування, а також механізмів управління, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Його рівень та структура безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, підтримувати конкурентоспроможність і реалізовувати принципи сталого розвитку.

Джерелами розвитку фінансового потенціалу можуть слугувати зростання інвестиційної активності, розширення каналів збуту продукції, а також збільшення державних інвестицій та субсидій. Важливо підкреслити, що на цей потенціал впливає як низка зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать: динаміка ринкової кон’юнктури, політичні зміни та загальні економічні умови в державі, що вимагає від підприємств гнучкості та інноваційності в управлінні ресурсами. Серед внутрішніх чинників, які також мають значний вплив на ефективність використання

фінансового потенціалу, вирізняються структура витрат, якість управління та ефективність організації виробничих процесів [1].

Рівень фінансового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки він визначає його спроможність успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи високу якість продукції, доступні ціни та зручні умови обслуговування для клієнтів.

Управління фінансовим потенціалом підприємства являє собою комплекс інструментів та методів, сфокусованих на організації та оптимізації фінансово-господарської діяльності з кінцевою метою підвищення його фінансової спроможності, а також вимагає стратегічного підходу до використання його ресурсів та передбачає впровадження ефективних методів і інструментів фінансового менеджменту з метою оптимізації операційної діяльності та забезпечення її ефективності. Ключові завдання цього процесу [2], охоплюють мобілізацію фінансових ресурсів, які є критично важливими для підтримки продуктивного виробничого процесу; аналіз та виявлення шляхів збільшення прибутку і рентабельності, а також гарантування виконання поточних зобов'язань перед стейкхолдерами; і, нарешті, регулярний моніторинг та контроль за раціональним і цільовим використанням наявних фінансових ресурсів підприємства.

Важливою складовою управління є оцінювання ефективності використання фінансового потенціалу, що дозволяє визначити рівень його реалізації, виявити проблемні зони та розробити заходи для підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Таким чином, теоретичне осмислення підходів до управління фінансовим потенціалом створює основу для побудови дієвої системи управління, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Оцінка фінансового потенціалу є комплексним та послідовним процесом, кінцевий результат якого відображає ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства. Цей процес розпочинається з підготовчого етапу, що включає збір та аналіз інформації для визначення загального обсягу ресурсів та резервів для їх нарощення. Далі відбувається методологічне забезпечення, яке передбачає обґрунтування системи оцінювальних показників та вибір методів діагностики. Наступний аналітичний етап охоплює аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників, а також детальний аналіз майна підприємства та джерел його формування.

Після цього проводиться розрахунок і аналіз показників, що завершується рейтинговою оцінкою фінансового потенціалу та формуванням обґрунтованих висновків щодо якості управління ним, що є основою для прийняття управлінських рішень щодо нарощування та забезпечення його ефективного використання [3].

Аналіз фінансового потенціалу підприємства – це цілеспрямований процес, що охоплює всі етапи від збору та систематизації даних до їхнього аналітичного осмислення. Він спрямований на всебічне вивчення фінансової діяльності, включаючи поточні результати, прогнози розвитку, оцінку ризиків та визначення ресурсів для експансії. Головне завдання полягає в тому, щоб надати вищому керівництву надійну інформаційну базу для прийняття зважених рішень, які підвищать стабільність і забезпечать довгострокове зростання. Таким чином, аналіз фінансового потенціалу стає не лише інструментом оцінювання поточного стану підприємства, а й важливим елементом стратегічного планування, що забезпечує узгодженість фінансових рішень із загальними цілями розвитку підприємства.

Отже, фінансовий потенціал є стратегічною основою розвитку підприємства, від ефективного управління яким залежить його стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність. Системний підхід до формування та використання фінансового потенціалу забезпечує не лише досягнення поточних результатів, а й створює передумови для реалізації довгострокових стратегічних цілей у мінливому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Вінницька О. А., Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О. Теоретична сутність та значення фінансової стійкості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №11/3. С. 25–29. URL: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2888ad1d-d637-42dc-9d26-1b707c076709/content.
2. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4.
3. Витвицька У. Я., Штим Ю. В. Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. С. 70–74 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30%284%29__19.

МІЖБЮДЖЕТНІ ВІДНОСИНИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вінницька О. А., *канд. екон. наук, доцент*
Січкар О. А., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Проблема забезпечення збалансованого фінансового розвитку територій є однією з ключових у світовій фіскальній політиці. Вона зумовлена об'єктивною нерівністю у природних, економічних та, насамперед, податкових можливостях адміністративно-територіальних одиниць. Необхідність нівелювання цих фінансових дисбалансів спонукає держави до впровадження системних реформ, спрямованих на вдосконалення управління місцевими фінансами та оптимізацію міжбюджетних відносин.

В умовах воєнного стану це питання набуло особливої актуальності, адже збереження фінансової спроможності громад стало запорукою функціонування базових сфер життя населення, підтримки обороноздатності та забезпечення соціальної стабільності.

Децентралізація виступає сучасною концепцією публічного управління, спрямованою на передачу частини повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до місцевого рівня. Її фінансовим фундаментом є міжбюджетні відносини, які забезпечують реальний розподіл фінансових ресурсів відповідно до покладених функцій і завдань. Міжбюджетні відносини є ключовим інструментом будь-якої реформи децентралізації, мета якої – ефективний розподіл влади та фінансових ресурсів між центральним і місцевим рівнями [2]. Суть цього механізму полягає у визначенні правил розподілу доходів і видатків: центральний уряд акумулює основну частину податкових надходжень, а потім через систему міжбюджетних трансфертів і закріплених податків перерозподіляє їх на користь місцевих бюджетів для виконання делегованих повноважень.

Нормативно-правовою основою регулювання міжбюджетних відносин в Україні є Бюджетний кодекс України. Згідно зі статтею 81 Кодексу, ключовою метою цього регулювання є забезпечення

збалансованості між повноваженнями на здійснення видатків, закріпленими за бюджетами різних рівнів, та фінансовими ресурсами, необхідними для їх виконання [1]. З правової точки зору, міжбюджетні відносини – це нормативно закріплені взаємозв'язки між бюджетами різних рівнів влади, які реалізуються протягом усього бюджетного циклу – від складання до виконання. Законодавство визначає межі повноважень держави й органів місцевого самоврядування, а також встановлює механізми фінансового вирівнювання, спрямовані на зменшення територіальної нерівності у фінансовому забезпеченні.

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, суттєво змінила структуру міжбюджетних відносин і механізми фінансового забезпечення територіальних громад. У цих умовах основним завданням державної бюджетної політики стало забезпечення стійкості фінансової системи та підтримка обороноздатності держави, що потребувало тимчасового коригування принципів децентралізації. З метою стабілізації бюджетної системи у 2022–2025 роках держава запровадила низку антикризових рішень: частину податкових надходжень (зокрема, податок на доходи фізичних осіб від військовослужбовців) було централізовано до державного бюджету; водночас, щоб зберегти функціонування громад, уряд надає дотації з державного бюджету на покриття поточних видатків, зокрема на оплату праці працівників освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери.

У цей період підвищилася роль горизонтального фінансового вирівнювання: громади, що мають стабільну податкову базу, частково спрямовують ресурси на підтримку територій, які постраждали від бойових дій або втратили економічну спроможність [3]. Таким чином, міжбюджетні відносини виконують не лише фіскальну, а й соціально-гуманітарну функцію, забезпечуючи мінімальні стандарти життя навіть у прифронтових регіонах.

Важливою тенденцією воєнного часу є посилення координації між центральним урядом та органами місцевого самоврядування, що проявляється у створенні спільних антикризових фінансових механізмів, спрямованих на забезпечення життєдіяльності громад. Місцеві бюджети відіграють значну роль у фінансуванні програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення зруйнованої інфраструктури, реалізації гуманітарних ініціатив, а також у формуванні фондів швидкого реагування на надзвичайні ситуації [4]. У багатьох громадах активно запроваджуються партнерські програми з міжнародними донорами та благодійними фондами, що дозволяє

мобілізувати додаткові ресурси для вирішення нагальних соціально-економічних проблем. Важливо, що саме на місцевому рівні забезпечується оперативність управлінських рішень, спрямованих на підтримку обороноздатності, волонтерських рухів і відновлення критичної інфраструктури.

Попри складні обставини, реформа децентралізації не була зупинена. Навпаки, в умовах війни вона набула нового змісту та продемонструвала свою ефективність як основа стійкості державного управління. Місцеві громади довели здатність до самостійного ухвалення рішень, ефективного управління бюджетними ресурсами, прозорого розподілу фінансових потоків і взаємодії з громадянським суспільством. Значна частина територіальних громад бере участь у процесах планування відбудови регіонів, розробляє місцеві стратегії розвитку, спрямовані на відновлення економічної активності, створення робочих місць та повернення населення. Таким чином, децентралізація у воєнний період стала не лише механізмом фінансової підтримки, а й дієвим інструментом формування нової моделі партнерства між державою, місцевою владою та суспільством.

У підсумку, міжбюджетні відносини в умовах воєнного стану виконують не лише фіскальну, а й стабілізаційну функцію, сприяючи збереженню фінансової єдності держави та підтримці територій, які зазнали руйнувань. Після перемоги головним завданням стане відновлення повноцінної системи фінансової децентралізації, удосконалення механізмів бюджетного вирівнювання та стимулювання розвитку територіальних громад на принципах сталості, справедливості й економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 року № 2456–VI. URL: https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/2456-17#Text.

2. Вінницька О. А., Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О. Міжбюджетні трансферти як інструмент бюджетного регулювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 31–34. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_10_9.

3. Вінницька О. А. Міжбюджетні відносини в контексті децентралізації та воєнного стану в Україні. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. Вип. 32. Ч. 2. С. 138–143. DOI: 10.30890/2567-5273.2024-32-00-031.

4. Проць Н., Костенюк Т. Сутність та роль трансфертів в системі бюджетного регулювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15094010.

СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Гвоздєй Н. І., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасні кризові явища демонструють, що в умовах глобальної нестабільності центральні банки повинні зосереджувати увагу не лише на підтриманні загальної фінансової рівноваги в межах державної економічної політики. Грошово-кредитна політика має охоплювати ширший спектр завдань, де цінність грошей розглядається не лише як купівельна спроможність, а й як економічний ресурс, що забезпечує капіталоутворення та інвестиційний розвиток [1, с. 23].

Національний банк України виступає основним державним інститутом, який відповідає за формування, планування та реалізацію грошово-кредитної політики. Відповідно до Конституції України, саме Рада НБУ затверджує «Основні засади грошово-кредитної політики» на кожний рік і здійснює контроль за їх виконанням. Центральні банки країн із розвиненою ринковою економікою користуються широким набором інструментів регулювання грошового ринку. До таких інструментів належать заходи, повністю підконтрольні центральному банку, які мають прямий вплив на реалізацію стратегічних цілей грошово-кредитної політики. Водночас міжнародна практика засвідчує, що не існує універсального набору інструментів, здатного забезпечити ефективність регулювання в усіх економічних умовах.

Попри провідну роль НБУ, грошово-кредитна політика не є повністю автономною, адже її стратегічна мета повинна узгоджуватися з макроекономічними пріоритетами держави. Система монетарних заходів включає координовані дії різних фінансових інститутів, спрямовані на:

– регулювання обсягів грошової маси;

– підтримання купівельної спроможності національної валюти;

– розвиток фінансових ринків та інституційних інвесторів;

– стимулювання зростання депозитної активності населення;

– активізацію банківського кредитування;

– забезпечення ліквідності банківської системи через рефінансування;

– зміцнення зовнішньої платоспроможності держави [2].

М. Люзняк та О. Бартош підкреслюють, що для досягнення цих цілей грошово-кредитна політика має сприяти підвищенню ліквідності фінансового ринку, посиленню ефективності процентної політики, вдосконаленню управління ліквідністю банків, а також розвитку аналітичних систем прогнозування макроекономічних процесів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що головним завданням НБУ у сфері грошово-кредитної політики є забезпечення макроекономічної стабільності, цінової рівноваги та створення умов для ефективного функціонування банківського сектору. Це передбачає розширення інструментарію монетарної політики та посилення ролі НБУ у реалізації стратегічних цілей держави. Виходячи з таких параметрів, як рівень інфляції, динаміка ВВП, валютний курс та стан платіжного балансу, визначаються ключові напрями розвитку грошово-кредитної політики, спрямовані на підтримку стабільності національної економіки [3].

Монетарна політика суттєво впливає на грошовий ринок і загальний економічний розвиток завдяки використанню комплексу адміністративних, економічних, правових та інформаційних інструментів. Їх застосування дає змогу підтримувати збалансованість грошового обігу та сприяти стійкому економічному зростанню.

У сучасних умовах стратегічними пріоритетами грошово-кредитної політики України мають стати:

– перехід до повноцінного інфляційного таргетування;

– вдосконалення механізмів підтримки банків, які фінансують стратегічно важливі галузі, насамперед аграрний сектор;

– запровадження гнучкого валютного курсу з використанням ринкових інструментів хеджування валютних ризиків;

– поступова лібералізація валютного ринку та скасування адміністративних обмежень;

– зменшення рівня фінансової доларизації;

– зниження вартості кредитних ресурсів через оптимізацію облікової ставки;

– приведення міжбанківських ставок у відповідність до монетарних орієнтирів;

– відновлення кредитування економіки через стимулювання внутрішніх джерел фінансування;

– розширення доступу бізнесу до довгострокових фінансових ресурсів;

– розвиток ринку синдикованих і консорціумних кредитів для підтримки реального сектору економіки [4].

Таким чином, сучасна грошово-кредитна політика НБУ повинна не лише підтримувати стабільність національної валюти, але й виконувати функцію каталізатора інвестиційного розвитку, підвищення довіри до фінансової системи та забезпечення сталого економічного зростання держави.

Список використаних джерел:

1. Міщенко С. Удосконалення монетарної політики та регулювання фінансових систем. *Вісник Національного банку України*. 2011. № 5. С. 21–27.

2. Монетарна політика Національного банку України: сучасний стан та перспективи змін: монографія / за ред. В. С. Стельмаха. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України, УБС НБУ, 2009. 404 с.

3. Люзняк М. Е., Бартош О. М. Інструменти грошово-кредитної політики НБУ та їх вплив на депозитний і кредитний ринки. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=838 (дата звернення: 25.10.2025).

4. Крилова О. В. Особливості грошово-кредитної політики національного банку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 23–26.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКУ В УКРАЇНІ

Єфімов Ю. Г., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Пилявець В. М.,
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки ЗУНУ

Нормативно-правове забезпечення управління прибутком в Україні становить сукупність законодавчих, підзаконних та нормативних актів, які регулюють порядок формування, розподілу, обліку та використання прибутку підприємств. Ця система забезпечує правові умови для ефективного управління фінансовими результатами та дотримання принципів прозорості, законності й економічної доцільності.

Основу нормативного регулювання складають наступні документи:

1. Господарський кодекс України визначав прибуток (дохід) як фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання, який розраховується як різниця між валовим доходом та валовими витратами з амортизацією. Порядок використання прибутку встановлювався власником або уповноваженим органом, а для державних підприємств відповідно до статті 75 цього Кодексу. Важливо зазначити, що з 28 серпня 2025 року Господарський кодекс України втратив чинність, і тепер ці питання регулюються іншими нормативно-правовими актами, зокрема Цивільним кодексом України [1].

Основні положення щодо прибутку в ГКУ (історично)

«Прибуток (дохід) це показник фінансового результату господарської діяльності, що дорівнює валовому доходу мінус валові витрати та амортизаційні відрахування.»

«Власник (власники) або уповноважений ним орган визначав порядок використання прибутку відповідно до законодавства та установчих документів».

2. Відповідно до Податкового кодексу України, прибуток розглядається не як бухгалтерська категорія, а як економічний результат діяльності підприємства, що формується після зменшення суми отриманих доходів на величину витрат, дозволених до врахування у податковому обліку. Тобто, прибуток у податковому

розумінні це об’єкт оподаткування, який визначається на основі фінансового результату до оподаткування, скоригованого на різниці, передбачені Кодексом.

Згідно зі статтею 134 Податкового кодексу, об’єктом оподаткування податком на прибуток є прибуток, розрахований шляхом зменшення доходів звітного періоду на собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг та інші витрати, пов’язані з господарською діяльністю [2].

В Податковому кодексі прибуток це не просто показник ефективності діяльності підприємства, а база для нарахування податку, яка формується за чітко визначеними правилами податкового обліку, причому його визначення тісно пов’язане з принципами достовірності, прозорості та законності, що забезпечують єдність підходів до оподаткування суб’єктів господарювання.

3. Цивільний кодекс України не містить безпосередньо визначення терміна «прибуток», але він здебільшого регулює правові аспекти відносин, що виникають у зв’язку з його розподілом, використанням та відшкодуванням.

Є ряд статей Цивільного Кодексу, в яких згадується прибуток у контексті різних правових відносин:

Стаття 123. Розподіл прибутку та збитків повного товариства.

«1. Прибуток та збитки повного товариства розподіляються між його учасниками пропорційно до їхніх часток у складеному капіталі, якщо інше не передбачено засновницьким договором або домовленістю учасників.

2. Позбавлення учасника повного товариства права на участь у розподілі прибутку чи збитків не допускається.»

Стаття 1139. Розподіл прибутку.

«Прибуток, одержаний учасниками договору простого товариства в результаті їх спільної діяльності, розподіляється пропорційно вартості вкладів учасників у спільне майно, якщо інше не встановлено договором простого товариства або іншою домовленістю учасників. Умова про позбавлення або відмову учасника від права на частину прибутку є нікчемною»

Стаття 1214. Відшкодування доходів від безпідставно набутого майна. Вказує на обов’язок повернути доходи (в тому числі прибуток), отримані від майна, набутого безпідставно [3].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» - визначає принципи ведення бухгалтерського обліку,

відображення фінансових результатів, формування звітності про прибутки та збитки.

Згідно із положеннями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», прибуток розглядається як ключовий показник фінансових результатів діяльності підприємства, що формується на основі даних бухгалтерського обліку. Закон визначає прибуток як перевищення доходів підприємства над його витратами за певний звітний період, отримане внаслідок господарської, фінансової чи інвестиційної діяльності.

У контексті цього Закону прибуток виступає результатом облікового процесу, який узагальнюється у фінансовій звітності – насамперед, у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід). Саме через бухгалтерський облік забезпечується достовірне відображення доходів, витрат і фінансових результатів, що дозволяє визначити реальний рівень прибутковості.

Закон встановлює, що показник прибутку формується відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО) або Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), залежно від того, яку систему обліку застосовує суб'єкт господарювання, що забезпечує порівнюваність і прозорість фінансової інформації, необхідної для користувачів звітності – власників, інвесторів, кредиторів, державних органів тощо.

За Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) прибуток визначається як фінансовий результат підприємства за певний період, який отримується внаслідок операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, після врахування всіх доходів, витрат, податків та інших коригувань. МСФЗ підкреслюють, що прибуток слугує ключовим показником ефективності та фінансової стабільності підприємства, а також основою для прийняття управлінських рішень і оцінки інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436- ГУ. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/436-15.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI: URL: http: // www.rada.gov.ua.
3. Цивільний Кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

Котолуп Ю. А., *здобувач вищої освіти*
Мельник Т. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Центральноукраїнський національний технічний університет

На сьогодні Україна зазнає суттєвих соціально-економічних втрат, зумовлених повномасштабною війною на її території. У таких умовах ринок страхування набуває особливого значення – він виступає одним із ключових чинників відновлення держави та водночас залишається важливим індикатором рівня її соціально-економічного розвитку.

Як складова фінансового ринку, страхування виконує важливу функцію щодо мінімізації ризиків і загроз, забезпечуючи фінансовий захист населення та суб'єктів господарювання.

Конкурентне середовище на страховому ринку України є рушійною силою його подальшого розвитку, сприяючи очищенню ринку від фінансово нестійких, ненадійних і неплатоспроможних страхових компаній. У результаті впродовж останнього десятиліття простежується тенденція до поступового скорочення кількості страховиків на ринку страхування майже в шість разів з 382 компаній в 2014 році до 65 компаній в 2024 році (рис. 1).

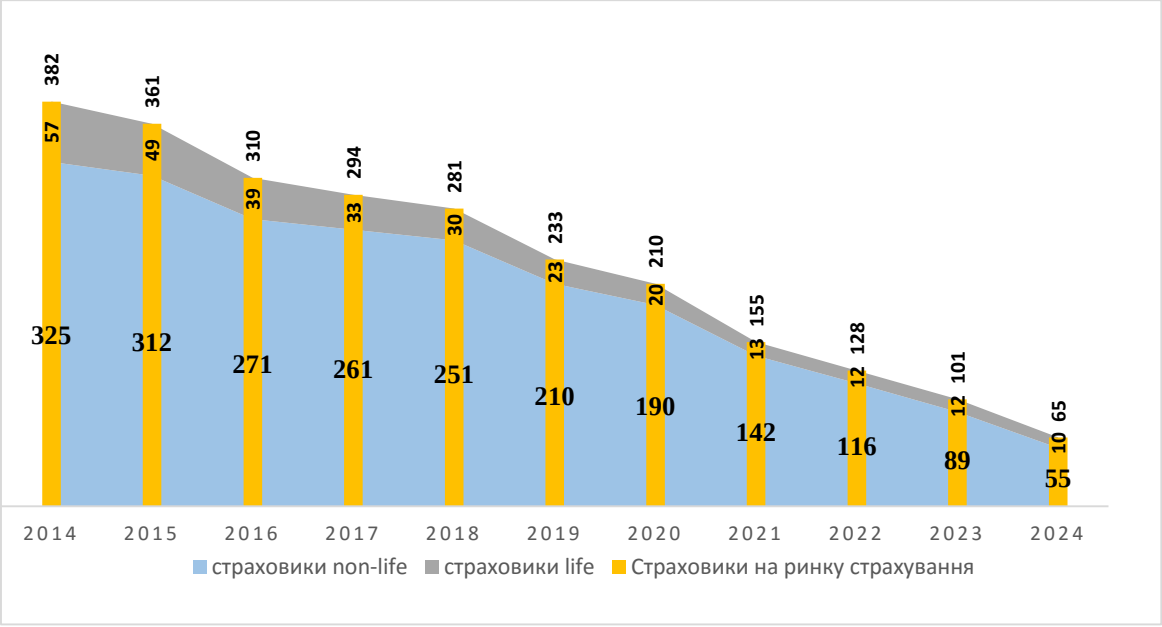


Рис. 1. Кількість страховиків на ринку страхування України
Джерело: складено автором з використанням [1].

Основною причиною скорочення кількості страхових компаній впродовж 2020–2021 років стала зміна регулятора страхового ринку у 2020 році, внаслідок чого було анульовано ліцензії страховиків, які не мали діючих договорів страхування та страхових зобов'язань

Зменшення кількості страхових компаній впродовж 2022–2023 років було зумовлене рішеннями регулятора, прийнятими в умовах повномасштабної війни. Зокрема, припинено дію ліцензій тих страховиків, серед яких наявний російський капітал, а також компаній, що зареєстровані або здійснювали діяльність на тимчасово окупованих територіях.

Тенденція до зменшення кількості страховиків спостерігається також в різних сегментах ринку страхування України, а саме на ринку страхування життя з 57 компаній в 2014 році до 10 компаній в 2024 році і ринку страхування іншого ніж життя з 325 компаній в 2014 році до 55 компаній в 2024 році (рис. 1).

Тенденція скорочення кількості страхових компаній у сегменті страхування, відмінного від страхування життя, й надалі зберігатиметься. Це зумовлено складною економічною та політичною ситуацією в країні, а також поступовим виходом із ринку страхування малоефективних і неплатоспроможних страховиків. Вагомим чинником цього процесу є оновлені регуляторні вимоги Національного банку України, які спонукають окремі компанії добровільно відмовлятися від ліцензій через неможливість відповідати встановленим стандартам.

Аналогічна тенденція зберігатиметься і на ринку страхування життя. Вона зумовлена не лише загальною соціально-економічною ситуацією, але й впровадженням нових положень нового Закону України «Про страхування» від 2021 року, який передбачає введення додаткових класів страхування життя та підвищення вимог до платоспроможності страхових компаній. Починаючи з 1 січня 2024 року, відповідно до чинного законодавства України, на вітчизняному страховому ринку функціонує 18 класів ризикового страхування та 5 класів страхування життя [2].

Проаналізувавши динаміку кількості страхових компаній (рис. 1) та обсяг їх активів упродовж досліджуваного періоду, можна дійти висновку, що зростання вартості активів за одночасного скорочення кількості страховиків свідчить:

– про підвищення рівня капіталізації страхових компаній;

– про вихід із ринку фінансово нестійких і ненадійних учасників;

– про результативність заходів регулятора (Національного банку України) щодо впровадження пруденційного нагляду.

Аналіз територіальної структури страхового ринку України свідчить про нерівномірний розподіл страхових компаній між регіонами держави.

На сьогодні ринок страхування України функціонує в умовах суттєвої нестабільності та невизначеності, що спричинена дією низки факторів, серед яких:

– триваючі бойові дії та тимчасова окупація окремих територій держави;

– наслідки світової пандемії, викликаної поширенням коронавірусної інфекції;

– структурні зміни у системі державного регулювання та нагляду за страховою діяльністю (з 1 липня 2020 року функції регулятора перейшли до Національного банку України, який запровадив ризикорієнтований підхід у процесах регулювання і контролю);

– прийняття у 2021 році нового Закону України «Про страхування», що набрав чинності 1 січня 2024 року та передбачає посилення вимог до платоспроможності страховиків і зміну пруденційних нормативів;

– активне впровадження цифрових технологій у діяльність страхових компаній.

В умовах впливу зазначених чинників ринок страхування України характеризується певними особливостями розвитку, які проявляються у трансформації діяльності страховиків, удосконаленні механізмів регулювання та підвищенні рівня страхової культури серед населення.

Список використаних джерел:

1. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. *НБУ* : веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6 (дата звернення: 27.10.2025).

2. Про страхування : Закон України від 18.11.2021р. № 1909-IX. Редакція від 01.01.2025 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text (дата звернення: 22.10.2025 р.).

РОЗВИТОК БРОКЕРСЬКОЇ МОДЕЛІ В БАНКІВСЬКОМУ СТРАХУВАННІ

Кравченко В.П., *канд. екон. наук, доцент,*
Центральноукраїнський національний технічний університет

У сучасних умовах трансформації фінансового сектору банківське страхування (bancassurance) набуває дедалі більшого значення як інструмент диверсифікації послуг та зміцнення фінансової стабільності банків. Одним із перспективних напрямів розвитку є брокерська модель, яка дозволяє банкам виступати не лише як продавці страхових продуктів, а як незалежні консультанти та посередники між клієнтом і страховиком [5].

Орієнтація на брокерську модель у банківському страхуванні зумовлена низкою стратегічних, економічних та клієнтоорієнтованих факторів. Вона забезпечує гнучкість і незалежність у виборі страхових партнерів, що дозволяє банкам пропонувати клієнтам ширший спектр продуктів. Модель сприяє підвищенню якості обслуговування, адже банк виконує роль консультанта, а не продавця, що відповідає сучасним очікуванням споживачів. Брокерська модель також стимулює конкуренцію між страховиками, що позитивно впливає на умови страхування. Крім того, вона відповідає міжнародним тенденціям і має значний потенціал для адаптації в українських реаліях, особливо в умовах цифровізації фінансового сектору [2, 4, 6].

Брокерська модель передбачає, що банк не є агентом однієї страхової компанії, а діє як незалежний брокер, який має право пропонувати продукти від різних страховиків. Це дозволяє клієнтам отримати більш об’єктивну консультацію та обрати оптимальний страховий продукт відповідно до своїх потреб [2]. Серед ключових характеристик брокерської моделі варто виокремити незалежність у виборі страхових партнерів, широкий асортимент страхових послуг, консультаційну функцію банку як фінансового радника, а також відсутність конфлікту інтересів, що забезпечує орієнтацію на потреби клієнта.

У світі спостерігається активне впровадження брокерської моделі в банківське страхування. Це зумовлено цифровізацією фінансових послуг, зростанням попиту на персоналізовані рішення, підвищенням фінансової грамотності населення та регуляторною підтримкою, яка у

багатьох країнах сприяє законодавчому врегулюванню брокерської діяльності банків [5, 6].

У країнах Європейського Союзу брокерська модель активно використовується, зокрема у Франції, Німеччині та Італії. Банки мають ліцензії страхових брокерів і пропонують клієнтам продукти від кількох компаній, забезпечуючи прозорість і вибір [1]. У США та Канаді переважають гібридні моделі, де банк може одночасно виступати агентом і брокером, залежно від типу продукту. В Азії брокерська модель розвивається повільніше, але зростає інтерес до неї в контексті цифрових платформ.

В Україні банківське страхування здебільшого реалізується через агентську модель, де банк співпрацює з однією страховою компанією. Проте брокерська модель має значний потенціал, особливо в умовах розвитку цифрових каналів обслуговування, підвищення конкуренції між страховими компаніями, зростання довіри до банків як фінансових радників та необхідності законодавчого врегулювання статусу банку як страхового брокера [5, 6].

Перевагами брокерської моделі є забезпечення вибору для клієнта, оскільки банк співпрацює з кількома страховими компаніями, що дозволяє клієнту обрати найбільш вигідний та відповідний страховий продукт. Також модель сприяє підвищенню якості консультацій, адже банк виконує роль незалежного фінансового радника, надаючи об’єктивну інформацію без нав’язування конкретного продукту. Вона стимулює конкуренцію між страховиками, мотивуючи їх вдосконалювати свої умови та сервіси. Зростає і довіра до банківських послуг, оскільки клієнти сприймають банк як надійного посередника, що сприяє формуванню довгострокових фінансових відносин [2].

До основних викликів впровадження брокерської моделі належать відсутність чіткої нормативної бази, оскільки законодавство України поки що не повною мірою регламентує діяльність банку як страхового брокера, що створює правову невизначеність. Існує потреба у навчанні персоналу банків, адже ефективне консультування клієнтів з питань страхування вимагає спеціалізованих знань, яких часто бракує. Також є ризик конфлікту інтересів при одночасній співпраці з кількома страховиками, що може ускладнювати забезпечення об’єктивності та прозорості вибору. Крім того, необхідною є інтеграція ІТ-систем банку та страхових компаній, що потребує значних інвестицій [2, 4].

У підсумку, брокерська модель у банківському страхуванні є перспективним напрямом, який відповідає сучасним вимогам ринку, очікуванням клієнтів та тенденціям цифрової трансформації. Її впровадження в Україні потребує комплексного підходу від нормативного врегулювання до розвитку цифрових платформ і підвищення кваліфікації банківських працівників. У довгостроковій перспективі така модель здатна забезпечити більш ефективне, прозоре та клієнтоорієнтоване страхування через банківські канали.

Список використаних джерел:

1. Digitalisation in Insurance and its Impact on Consumers. EIOPA. 2023. URL: https://www.eiopa.europa.eu/publications/reports/digitalisation-insurance-and-its-impact-consumers_en.
2. Ідентифікація бізнес-моделей страховиків в Україні: кластерний аналіз. Національний банк України. 2023. URL: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/252-2_ukr.pdf.
3. Insurance Markets in Focus – Bancassurance Trends. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org/finance/insurance/insurance-markets-in-focus.htm.
4. Кальченко О., Лисиця А. Сучасні тенденції та перспективи розвитку банківсько-страхової інтеграції в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2018. № 1 (13). С. 131–139. URL: https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/17904/17.pdf?sequence=1.
5. McKinsey & Company. Bancassurance: It’s time to go digital. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bancassurance-its-time-to-go-digital.
6. Поточний стан та тенденції страхового ринку. Національний банк України. 16 листопада 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Поточний_стан_тенденції_страхового_ринку_2023-11-16.pdf.

РОЗВИТОК РИНКУ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Кулик М. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Чвертко Л. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом воєнних дій, економічною нестабільністю та зростанням рівня ризиків у всіх сферах суспільного життя. За таких умов особливого значення набуває страхування як ефективний механізм фінансового захисту громадян та бізнесу від непередбачуваних втрат.

Ринок страхування України переживає складний період адаптації до нових реалій, що супроводжується необхідністю підвищення фінансової стійкості страховиків, цифровізації процесів і формування довіри споживачів.

Динаміки ключових показників діяльності страховиків України у 2020–2024 рр. свідчить про значне звуження кола учасників ринку. За цей період більш ніж утричі – з 210 у 2020 р. до 65 у 2024 р. – скоротилася кількість зареєстрованих страховиків, що зумовлено виходом з ринку компаній, які не відповідали оновленим вимогам регулятора страхового ринку, посиленням значення фінансової надійності та ефективного менеджменту. Водночас фіксується скорочення кількості клієнтів, які укладають страхові договори: у 2024 р. порівняно з 2020 р. кількість укладених нових договорів страхування зменшилася більш як на чверть. Така динаміка пояснюється зниженням економічної активності, погіршенням рівня добробуту домогосподарств та обмеженнями, пов’язаними зі страхуванням ризиків у період воєнного стану.

Попри виклики останніх років, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням росії в Україну, вітчизняний ринок страхування демонструє стійкість та значний потенціал зростання. Упродовж аналізованого періоду валові та чисті страхові премії зросли на понад 17%. На думку дослідників, це зростання відбулося через підвищення вартості страхових продуктів і переорієнтацію попиту на спеціалізовані види страхування, що покривають воєнні ризики. Водночас зростання чистих страхових

виплат понад 30% свідчить про посилення інфляційного тиску, девальвацію національної валюти, а також зростання частоти та тяжкості страхових подій [1, с. 83].

Аналіз структури страхового портфеля засвідчує, що, як і в попередні роки, домінуючі позиції на ринку страхування утримує обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (як за внутрішніми, так і за міжнародними договорами «Зелена картка»), страхування наземного транспорту (КАСКО) та медичне страхування. Помітне зростання демонструють страхові продукти, пов'язані з покриттям ризиків ведення бізнесу та воєнними загрозами, зокрема страхування майна (особливо з включенням воєнних ризиків), а також агрострахування, яке набуває стратегічного значення для підтримання продовольчої безпеки країни. Водночас сегмент страхування життя залишається менш динамічним, що зумовлено зниженням платоспроможності населення та довгостроковим характером таких продуктів. Якісним індикатором цих тенденцій є «зростання дебіторської заборгованості за договорами страхування на кінець звітного періоду та збільшення обсягів виплат викупних сум» [2].

Важливо зазначити, що на динаміці розвитку страхового ринку України суттєво позначилася низка регулятивних змін, які висувають нові вимоги до здатності страховиків адаптуватися до сучасних умов функціонування. Страхові компанії активно співпрацюють із Національним банком України для забезпечення дотримання стандартів фінансової стійкості, захисту персональних даних клієнтів та підвищення прозорості операцій. Така взаємодія сприяє зміцненню довіри до страховиків, розвитку інституційної спроможності ринку страхування та формуванню надійної інфраструктури для надання страхових послуг [3, с. 251].

Нові можливості для підвищення ефективності страхової діяльності відкриває розвиток цифрової економіки. Використання Big Data, штучного інтелекту, InsurTech-рішень та онлайн-платформ, компанії дає змогу страховикам удосконалювати процеси управління ризиками, персоналізувати страхові продукти, формувати нові, ефективніші стратегії взаємодії з клієнтами та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [4]. Цифровізація сприяє зниженню адміністративних витрат і підвищенню конкурентоспроможності страховиків у довгостроковій перспективі.

Перспективи розвитку страхового ринку України пов’язані з подальшим упровадженням цифрових технологій, розширенням спектра страхових продуктів, інтеграцією до європейського фінансового простору, підвищенням рівня добробуту та страхової культури населення.

Отже, на розвиток ринку страхування України значний вплив мають макроекономічні чинники, зміни в регуляторному середовищі та особливості функціонування його учасників в умовах воєнних дій. Консолідація страхового сектору під наглядом Національного банку України підвищує фінансову стійкість і прозорість ринку, а цифрова трансформація стає каталізатором конкурентоспроможності страховиків. зберігає значний потенціал відновлення та розвитку.

Подальший розвиток страхового ринку потребує активізації державної політики підтримки інновацій, стимулювання довгострокових видів страхування та розширення співпраці між страховиками, та іншими суб’єктами його інфраструктури. Це створить умови для формування стійкої, технологічно розвиненої системи страхового захисту, здатної ефективно реагувати на виклики воєнного часу та сприяти відновленню національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах економічної невизначеності. *Економічні горизонти*. 2025. № 3 (32). С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882.
2. Чвертко Л. А., Кравченко О. О., Бондаренко Г. В. Роль накопичувального страхування в сучасній екосистемі пенсійного забезпечення. *Ефективна економіка.* 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.6%20.
3. Соколова А. М., Яріш О. В., Рижков А. В. Ринок страхування України в умовах сучасних трансформацій: стан та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 244–252. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.244-252.
4. Chvertko L., Korniienko T., Vinnytska O. Digitalization of insurance business as an effective risk management lever. *Sciences of Europe*. 2022. № 89. Vol. 1. P. 7–11. URL: https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2022/03/Sciences-of-Europe-No-89-2022.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У СФЕРІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

Оношенко А. Ю., *здобувач вищої освіти,*
Центральноукраїнський національний технічний університет

Сучасна банківська система України функціонує в умовах підвищених ризиків, зумовлених нестабільністю фінансового ринку, цифровою трансформацією та зростанням кіберзагроз. Це зумовлює необхідність пошуку інноваційних підходів до забезпечення фінансово-економічної безпеки банків.

Метою дослідження є визначення ролі інноваційних технологій у зміцненні системи фінансово-економічної безпеки банків, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх ефективного застосування.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу, статистичний, порівняльний та аналітичний підходи. На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» розглянуто динаміку основних показників фінансової безпеки за 2020–2024 роки, що дозволило виявити ключові загрози та тенденції.

Результати дослідження свідчать, що впровадження цифрових технологій у сфері ризик-менеджменту, аналітики та кіберзахисту сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими потоками, зниженню рівня шахрайства та забезпеченню стабільності діяльності банку. До інноваційних інструментів належать використання систем штучного інтелекту для моніторингу транзакцій, технології Big Data, а також автоматизовані системи оцінювання кредитних ризиків.

Таким чином, інноваційні підходи у сфері фінансово-економічної безпеки банків формують основу для розвитку сучасної банківської системи, підвищення конкурентоспроможності установ та зміцнення економічної стабільності держави.

Список використаних джерел:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека: методологія оцінювання та стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.

2. Звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки URL: https://privatbank.ua.

3. Ситник Н. І. Інноваційні аспекти фінансової безпеки банків в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2023. № 182. С. 45–52.

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Сердюк С. Р., *здобувач вищої освіти*
Биковський Є. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Боровик П. М.,
Уманський національний університет

Податкове регулювання процесів природокористування в Україні є одним із ключових та дієвих механізмів стимулювання сталого розвитку економіки, раціонального та ефективного використання запасів природних ресурсів, а також забезпечення екологічного балансу. Податкові платежі, задіяні в процесі означеного регулювання виконують не лише фіскальні завдання, формуючи частину доходів бюджетів, але й забезпечують стимулювання економічної діяльності, адже через систему податкові платежі держава впливає на поведінку бізнес-інституцій та громадян, схиляючи їх до екологічно ефективного ведення бізнесу чи господарської діяльності.

В системі досліджуваних податкових платежів чільне місце заслужено належить екологічному податку. По суті, екологічний податок – це плата, яку можна віднести до різновиду штрафів за викиди, скиди, розміщення відходів та інші шкідливі впливи на зовнішнє середовище. Його завдання – монетизація екологічних втрат і збитків, завданих людиною довкіллю, по факту їх нанесення, тобто трансформація екологічних екстерналій у фіскальні витрати бізнесових структур чи фізичних осіб. Поряд з цим, не зважаючи на суттєві позитивні наслідки його запровадження, варто зауважити, що ставки екологічного податку, переважно, не дотягують навіть до реальної вартості витрат на відновлення та поліпшення природних ресурсів, які держава та муніципалітети змушені фінансувати по факту екологічних збитків. Завдяки цьому екологічний податок не виконує належним чином навіть свою фіскальну функцію, та і регулюючий його вплив на процеси природокористування не є достатнім [1, с. 31–35; 2].

Крім екологічного податку, вагомим елементом системи податкового регулювання вітчизняних процесів користування природними ресурсами є рентна плата, а також податки на майно (зокрема, земельні податки). Перелічені податкові форми включають платежі за використання надр, лісів, води, земельних ресурсів та

інших видів природних багатств. Зазначені платежі запроваджені з метою забезпечення економічно справедливого розподілу доходів від різних видів експлуатації та використання природних ресурсів між громадами, бізнес-структурами та державою. В той же час, як переконливо демонструють результати окремих попередніх досліджень, в Україні часів новочасної московитської агресії спостерігається надмірна централізація бюджетних надходжень від мобілізації податкових платежів за експлуатацію та використання природних ресурсів, а також недостатня участь бюджетів територіальних громад у розподілі ренти за природокористування та відсутність регіональної специфіки у визначенні розмірів ставок ресурсних і рентних складових податкової системи [1, с. 36–46; 2–4].

Як переконливо демонструють результати наукових напрацювань окремих українських вчених, істотним недоліком чинних сучасних податків, які слугують важелями фіскального регулювання вітчизняного природокористування є відсутність чіткої мотивації для екологізації бізнесу. Податкові преференції на екологічно ефективні технології, інвестиції у зелене будівництво, зелену енергетику та переробку відходів в Україні, наразі, суттєво обмежені. Поряд з цим, світовий досвід показує, що податкові стимули, а саме зниження податкових ставок, застосування податкових кредитів і так-званих «зелених» інвестиційних вирахувань із сум податків до сплати стосовно різних екологічних проєктів є ключовими серед інструментарію стимулювання циркулярної економіки [3–4].

Зважаючи на викладене, реформування механізмів оподаткування процесів вітчизняного природокористування вимагає комплексного підходу, який би передбачав суттєве підвищення ставок, а, отже, і ефективності українського екологічного податку, забезпечення прозорості та цільового використання мобілізованих сум екологічного податку та фіскальних платежів за використання природних ресурсів, а також впровадження низки податкових пільг для ресурсовидобувачів і ресурсокористувачів, що активно впроваджують енергоефективні технології, які скорочують обсяги споживання запасів природних ресурсів, дозволяють виробляти енергоресурси на умовах «зеленої енергетики» та використовують інші ESG-стандарти.

Резюмуючи викладене, зазначимо, що система та механізми податкового регулювання процесів природокористування в Україні наразі до кінця не сформовані. Поряд з цим, зазначений інструментарій

має потужний потенціал стосовно створення дієвих важелів та стимулів екологізації вітчизняної економіки. Виконання такого завдання, як показали результати дослідження, потребує політичної волі, реалізації науково обґрунтованої екологічної політики держави та запровадження суспільної відповідальності всіх учасників процесів використання, видобування і перерозподілу природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища. Такі заходи перетворять вітчизняний екологічний податок та податкові платежі за видобування і використання природних ресурсів з фіскального інструментарію, який виключно дозволяє мобілізувати бюджетні надходження, на ефективні важелі податкового стимулювання циркулярної економіки майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Боровик П. М., Кисельов Ю. О., Шемякін М. В. Оподаткування землі та нерухомості: навч. посіб. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2022. 100 с.
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 25.10.2025).
3. Боровик П. М., Крочак О. І., Коротєєв М. А., Рудий Р. М., Іванчук О. М. Ефективні кадастровий та бухгалтерський облік – важливі передумови земельного ринку, оподаткування та управління земельними ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438.
4. Боровик П. М., Удовенко І. О., Крочак О. І., Козаченко І. В., Хливнюк М. С. Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів – ресурсно-кадастровий інструмент фіскального регулювання процесів лісокористування. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17242598.

СЕКЦІЯ 3
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Іщенко Н. А., *канд. екон. наук, доцент*,
Центральноукраїнський національний технічний університет

На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах війни, нестабільність функціонування українських підприємств набуває все більш масового характеру, а ефективність діяльності значно залежить від їх якісного рівня формування капіталу та відповідного механізму управління капіталом підприємства. Так, відповідний рівень фінансового капіталу підприємства є джерелом і прискорювачем ефективного розширеного відтворення на всіх рівнях господарювання. В даних умовах постає проблема пошуку нових механізмів фінансового забезпечення підприємств або вдосконалення вже існуючих, оптимізації структури джерел фінансування з метою їх ефективного використання, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від забезпеченості його достатнім обсягом капіталу.

Ефективне управління капіталом підприємства – один з аспектів успішного функціонування господарюючого суб'єкта. Сучасний механізм управління капіталом підприємства характеризується такими негативними рисами:

– обмеження прав акціонерів на отримання інформації про результати фінансово-господарської діяльності підприємств;

– обмеженість обсягу залучення власного капіталу, а відповідно, і можливостей істотного розширення операційної та інвестиційної діяльності підприємства в періоди сприятливої кон'юнктури ринку на окремих етапах його життєвого циклу;

– використання позикового капіталу, що генерує найбільш небезпечні фінансові ризики в господарській діяльності підприємства: ризик зниження фінансової стійкості та втрати платоспроможності.

Рівень цих ризиків зростає пропорційно зростанню питомої ваги використання позикового капіталу;

– висока вартість власного капіталу в порівнянні з альтернативними позиковими джерелами формування капіталу;

– складність процедури залучення позикового капіталу (особливо в великих розмірах), оскільки надання кредитних ресурсів залежить від рішення інших господарюючих суб'єктів (кредиторів), вимагає іноді відповідних сторонніх гарантій або застави, при цьому гарантії страхових компаній, банків або інших господарюючих суб'єктів надаються на платній основі;

– невикористана можливість приросту коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикових фінансових коштів, оскільки без такого залучення неможливо забезпечити перевищення коефіцієнта фінансової рентабельності діяльності підприємства над економічною;

– низький рівень внутрішнього корпоративного управління на вітчизняних підприємствах визначається у великій кількості порушень і прав акціонерів на управління і доходи підприємства;

– активи, сформовані за рахунок позикового капіталу, генерують при інших рівних умовах меншу норму прибутку, яка знижується на суму виплачуваного позичкового відсотка в усіх його формах (відсотка за банківський кредит, лізингової ставки; купонного відсотка по облігаціях, вексельного відсотка за товарний кредит);

– висока залежність вартості позикового капіталу від коливань кон'юнктури фінансового ринку [1].

У зв'язку з перерахованими негативними рисами механізму управління капіталом підприємства, в сучасних умовах господарювання одним з важливих питань для керівників підприємств є вдосконалення формування організаційно-економічного механізму управління капіталом.

На думку Ларіонової К. та Капіноса Г., «організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства – це система, у складі якої є організаційний (заходи з організації, управління, зміни в організаційній структурі) та економічний блоки (аналіз, контроль та оцінка діяльності), а також цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління. У загальному вигляді цей механізм може бути поданий як сукупність окремих блоків, що утворюють систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими діяльності і

можуть використовуватися для досягнення покрашення стану капіталу підприємства, як його стратегічної цілі» [2].

Отже, механізм управління капіталом на підприємстві повинен включати такі елементи, як: суб'єкти та об'єкти формування та використання капіталу підприємства; мета формування та використання капіталу підприємства; цілі та завдання управління капіталом підприємства; послідовність етапів впровадження та використання системи управління капіталом підприємства (чи процес формування та використання капіталу); сукупність принципів, що забезпечують формування достатнього обсягу капіталу та його використання; функції формування капіталу; система забезпечення; інструментарій управління капіталом (методи, способи реалізації, важелі).

Таким чином, використання механізму управління капіталом підприємства створить основу для забезпечення високих темпів нарощування ресурсного потенціалу підприємства, дозволить підприємству в повному обсязі реалізувати його цілі та задачі, зокрема щодо ефективного використання та відтворення капіталу підприємства. Потенціал управління капіталом підприємства входить до загального стратегічного потенціалу підприємства. Він впливає на динаміку стратегічного потенціалу через фактори формування та використання капіталу, здатність системи управління капіталом ефективно регулювати грошові потоки, забезпечувати зростання їх можливостей.

Список використаних джерел:

1. Кучменко В. О., Івченко Н. С. Формування механізму управління капіталом підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2017. Вип. 786. С. 76–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2017_786_14.
2. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління капіталом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 147–154. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-20.
3. Левкович О. В., Максименко П. К. Оцінка ефективності управління капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/912/922.

ФІНАНСОВА НАВІГАЦІЯ: ОБЛІК ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Петраковець І. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: викладач вищої категорії,
викладач-методист Яковенко С. Л.,
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього
фахового коледжу

В умовах сучасної економіки України бухгалтерський облік відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. Він не лише виконує функцію документування господарських операцій, але й слугує потужним інструментом аналізу, планування та контролю.

Значення бухгалтерського обліку для управління підприємством полягає в тому, що він забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Завдяки систематизації та аналізу фінансових даних, керівники можуть оцінити поточний стан підприємства, виявити тенденції розвитку та сформувати ефективну стратегію на майбутнє.

Законодавче визначення бухгалтерського обліку в Україні підкреслює його важливість як системи, що забезпечує вимірювання, обробку та передачу фінансової інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття економічних рішень.

Законодавчі та нормативні основи бухгалтерського обліку в Україні створюють міцний фундамент для ефективного управління підприємствами. Система нормативного регулювання включає Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку та інші нормативні акти.

Сучасний бухгалтерський облік є потужним інформаційним ресурсом, що забезпечує менеджерів всіх рівнів необхідними даними для ефективного управління підприємством. Формування інформаційних ресурсів на основі бухгалтерських даних дозволяє створити комплексну картину діяльності організації.

Роль управлінського обліку у підтримці прийняття рішень є особливо важливою в умовах динамічного ринкового середовища. Він дозволяє керівникам отримувати деталізовану інформацію про

витрати, доходи, прибутковість окремих видів діяльності або продуктів.

Сучасні інструменти управлінського обліку кардинально змінюють підходи до управління підприємствами в Україні. Впровадження контролінгу, прогнозування, математичного моделювання та електронного документообігу дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність діяльності організацій.

Контролінг як комплексна система управління забезпечує координацію планування, обліку, контролю та аналізу діяльності підприємства. Він допомагає керівникам зосередитися на ключових факторах успіху та своєчасно реагувати на відхилення від планових показників.

Стратегічне управління підприємством неможливо уявити без якісної системи бухгалтерського обліку, яка забезпечує менеджерів необхідною інформацією для формування довгострокових цілей та стратегій розвитку. Облікові дані служать основою для аналізу конкурентних переваг, оцінки ринкових можливостей та загроз.

Підтримка стратегічного планування через аналіз облікових даних включає оцінку ефективності різних напрямів діяльності, визначення найбільш прибуткових сегментів ринку, аналіз динаміки витрат та доходів. Ці дані дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розширення або згортання окремих видів діяльності.

Визначення ключових показників ефективності (KPI) на основі облікових даних дозволяє створити систему мотивації персоналу, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління ризиками також базується на аналізі облікової інформації, що допомагає виявити потенційні загрози та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Сучасний стан бухгалтерського обліку в Україні характеризується низкою викликів, які перешкоджають повноцінному використанню його потенціалу в управлінні підприємствами. Недостатня інтеграція управлінського обліку призводить до того, що керівники не отримують необхідної інформації для прийняття ефективних рішень.

Тенденції розвитку бухгалтерського обліку включають перехід до обробки інформації в реальному часі, використання прогностичної аналітики, впровадження технологій машинного навчання для

автоматизації рутинних операцій та аналізу великих даних для виявлення прихованих закономірностей у діяльності підприємства.

Роль обліку в кризовому управлінні особливо яскраво проявилася під час пандемії COVID-19, коли підприємства з розвиненими системами управлінського обліку змогли швидше адаптуватися до нових умов та зберегти конкурентоспроможність.

Дослідження ролі бухгалтерського обліку в процесі управління підприємством підтверджує його критичну важливість для успішного функціонування сучасного бізнесу. Облік є не просто засобом документування господарських операцій, а потужним інструментом стратегічного управління, що забезпечує керівників необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Необхідність розвитку інтегрованих систем обліку для підвищення конкурентоспроможності стає все більш очевидною. Підприємства, які інвестують у розвиток облікових систем та підготовку кваліфікованих кадрів, отримують значні переваги у вигляді підвищеної ефективності операцій, кращого контролю над витратами та можливості швидкого реагування на зміни ринкової ситуації.

Заклик до впровадження сучасних облікових практик для сталого розвитку бізнесу є особливо актуальним для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у світовий економічний простір та підвищити свою конкурентоспроможність. Інвестиції в розвиток системи бухгалтерського обліку сьогодні - це інвестиції в успішне майбутнє підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : підруч. / П. О. Куцик та ін. ; за заг. ред. П. О. Куцик. Львів : В-во Львівськ. торг.-екон. у-ту, 2018. 282 с.

2. Сіренко Н. М., Барищевська І. В., Щербина Ю. О. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2016. 132 с.

3. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. / Лаговська О. А., Легенчук С. Ф., Кузь В. І., Кучер С. В. Житомир: ЖДТУ, 2017. 416 с.

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА РОЗПОДІЛ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ткаченко Ю. О., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Бержанір І. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається певне послаблення контролю за достовірністю визначення фінансових результатів діяльності підприємств. Незалежно від форми власності та галузевої належності суб'єктів господарювання, теоретичною основою економічного аналізу їхніх фінансових результатів виступає модель, заснована на оподаткуванні прибутку**.**

Фінансовий результат підприємства визначається через співвідношення прибутків і збитків. Для стабільного функціонування суб'єктів господарювання вирішальне значення має отримання позитивного фінансового результату, тобто прибутку. Його величина безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, здатність підприємства залучати капітал, виконувати зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати подальший розвиток.

Отриманий прибуток підприємства використовується насамперед для сплати податків та обов'язкових платежів, після чого формується чистий прибуток [1]. Частина фінансових ресурсів може бути спрямована на матеріальне стимулювання працівників, соціальний розвиток колективу або створення резервних фондів, які сприяють підвищенню продуктивності праці та інноваційному оновленню виробництва.

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є:

– оцінювання наявного ресурсного потенціалу та можливостей отримання прибутку в умовах ринкової конкуренції;

– систематичний моніторинг процесу формування прибутку та відстеження його динаміки;

– виявлення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати та визначення якісних характеристик отриманого прибутку.

Загальний фінансовий результат (прибуток або збиток) на звітну дату, який часто називають балансовим прибутком, визначається як

різниця між сумою всіх доходів і витрат підприємства від основної та іншої діяльності. Після відрахування податків та обов'язкових платежів формується чистий прибуток, який відображається у бухгалтерському балансі як нерозподілений прибуток звітного періоду [2].

Нерозподілений прибуток відображає підсумковий фінансовий результат діяльності підприємства за звітний період, охоплюючи всі види доходів і витрат, понесених у процесі господарської діяльності. Для ефективного прогнозування розміру прибутку та управління ним необхідно здійснювати об'єктивний і системний аналіз процесів його формування, розподілу та подальшого використання.

Згідно з традиційною методикою, основними завданнями аналізу фінансових результатів є:

– оцінювання динаміки показників прибутковості та рентабельності за певний період;

– дослідження структури та джерел формування балансового прибутку;

– виявлення резервів зростання як балансового, так і чистого прибутку, що може бути спрямований на виплату дивідендів та фінансування подальшого розвитку підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників. До абсолютних показників відносяться прибуток або збитки від реалізації товарів, робіт чи послуг, балансовий (валовий) прибуток та чистий прибуток. Відносні показники визначаються через співвідношення доходів і витрат, що характеризується показником рентабельності. Економічний зміст рентабельності полягає у визначенні прибутку, отриманого на кожну гривню вкладеного капіталу, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства.

Незалежно від форми власності чи типу господарської діяльності, раціональний бухгалтерський облік є ключовим елементом управління бізнес-процесами, оскільки він слугує основною інформаційною базою підприємства.

Формування фінансових результатів здійснюється на рахунку бухгалтерського обліку 79 «Фінансові результати» шляхом послідовного закриття відповідних рахунків доходів і витрат. По дебету рахунка відображається закриття рахунків витрат і доходів.

Згідно з Інструкцією щодо застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та

господарських операцій підприємств і організацій, до рахунка 79 «Фінансові результати» рекомендується відкривати такі субрахунки:

– 791 «Результат операційної діяльності»;

– 792 «Результат фінансових операцій»;

– 793 «Результат іншої діяльності» [3].

Організація обліку фінансових результатів є однією з ключових складових діяльності будь-якого підприємства. Системи фінансового обліку охоплюють оперативний, управлінський та фінансовий облік, у межах яких формуються дані щодо фінансових результатів. При цьому аналіз фінансових результатів не обмежується лише вивченням чистого прибутку чи грошових потоків: кожен показник відображає певний аспект діяльності підприємства, а комплексна оцінка всіх показників дозволяє отримати повну картину потенційних можливостей та перспектив розвитку [4].

При організації обліку фінансових результатів необхідно приділяти увагу низці питань, що сприяють підвищенню його ефективності. Зокрема, це:

– удосконалення кореспонденції рахунків;

– оцінка ефективності облікової політики та системи внутрішнього контролю;

– мінімізація операційних витрат та збитків та максимізація прогнозованого поточного прибутку;

– забезпечення ефективного розподілу ресурсів та оцінки результативності їх використання.

Для запобігання негативним наслідкам у майбутньому важливо проводити системний аналіз впливу різних факторів на величину прибутку. Слід підкреслити, що виявлення проблемних аспектів обліку та аналіз їхнього впливу дозволяє визначити інформаційну цінність даних та повноту фінансової діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Шипіна С. Б. Сутність поняття «фінансові результати» як об’єкта бухгалтерського обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університе*. *Економічні науки.* 2012. № 1(59). С. 229–232.

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : *Закон України від*

07.02.2013 р. № 73. Дата оновлення: 09.07.2021. URL: //zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 5.10.2025).

3. Голуб Н. М. Вдосконалення обліку доходів відповідно до вимог міжнародних стандартів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2015. № 2. С. 82–83.

4. Карп'як Я. С. Організація бухгалтерського обліку витрат, доходів і фінансових результатів суб'єкта господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Економічні науки*. 2014. № 794. С. 172–180.

СЕКЦІЯ 4
КОМПЛАЄНС В РІЗНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

РОЛЬ ESG-КОМПЛАЄНСУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Бурдейна О. О., *здобувачка вищої освіти*
Ящук Т. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Відновлення української економіки вимагає безпрецедентного рівня залучення іноземного капіталу, успіх якого значною мірою залежатиме від впровадження міжнародних стандартів прозорості та сталого розвитку. У цьому контексті критичною стає роль ESG-комплаєнсу (Environmental, Social, Governance), що виступає центральним інструментом для оцінки інвестиційних ризиків та забезпечення високого рівня доброчесності залучених капіталовкладень, особливо в умовах підвищеного ризику, пов’язаного з воєнними обставинами, та швидкої інтеграції до європейських структур.

Фактори ESG надають додатковий аналітичний вимір для інвесторів, який дозволяє не лише уникати репутаційних та регуляторних загроз, а й ідентифікувати більш стійкі можливості для інвестування. У цьому контексті компонент G (Governance), що охоплює питання прозорості структури власності, впровадження антикорупційних політик та ефективного управління ризиками, відіграє ключову системоутворюючу роль. Саме якісне управління є базовим елементом довіри до компанії [1].

ESG-фактори – це сукупність критеріїв, що використовуються для оцінки компаній з погляду їхньої екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Кожен із цих аспектів охоплює різні напрями діяльності компанії, допомагаючи інвесторам оцінювати її сталий розвиток, етичну поведінку та довгострокові перспективи:

1. Екологічний аспект (Environmental): зосереджений на аналізі впливу компанії на довкілля, включаючи рівень викидів вуглецю,

адаптацію до змін клімату, раціональне використання ресурсів, управління відходами та інші екологічні виклики.

2. Соціальний аспект (Social): передбачає оцінку відносин компанії з працівниками, постачальниками, клієнтами та громадами. Це охоплює соціальну справедливість, умови роботи, дотримання прав людини та внесок у розвиток місцевих громад.

3. Управлінський аспект (Governance): оцінюється ступінь прозорості компанії, відповідальність керівництва, дотримання етичних принципів і боротьба з корупцією в управлінських процесах. [2, с. 240].

Адаптація ESG-практик до реалій воєнного конфлікту в Україні потребує особливої уваги до специфіки військової ситуації та загальної нестабільності. Компонент G (Governance) стає особливо важливим у контексті економічного відновлення держави, яка залучає мільярди доларів для реконструкції. Прозорість та антикорупційні механізми є ключовими чинниками для міжнародних інвесторів.

Європейська інтеграція залишається незмінним пріоритетом для України. Зусилля у цьому напрямі сприяють створенню сприятливих умов для розвитку фінансового сектору, що критично важливо. Гармонізація українського фінансового ринку з європейськими стандартами підвищує його конкурентоспроможність і стійкість, водночас формуючи основу для подальшої інтеграції до єдиного фінансового ринку ЄС.

Воєнні дії спричинили безпрецедентні екологічні наслідки, які радикально змінюють підходи до інтеграції екологічного компонента в політику та практичну діяльність. Міжнародні донори та партнери висувають жорсткі вимоги, аби проєкти відновлення відповідали принципам «зеленого переходу» й стандартам Європейської таксономії. У цьому контексті особливого значення набуває розробка нових методик оцінювання та врахування екологічних збитків, завданих збройним конфліктом, зокрема забруднення ґрунтів і водних ресурсів та руйнування біорізноманіття.

Соціальний компонент (S-компонент) в Україні сьогодні охоплює широке коло питань, зосереджених не лише на внутрішній соціальній політиці підприємств, а й на загальному суспільному впливі війни. З огляду на мінну небезпеку й ризики повітряних атак першочергового значення набувають заходи безпеки та охорони праці. До того ж соціальний комплаєнс має враховувати програми підтримки ветеранів, реінтеграції в суспільство, сприяння працевлаштуванню

внутрішньо переміщених осіб і створення умов інклюзивності на робочих місцях [3, с. 214].

Формування нормативної бази комплаєнсу відбувається в рамках євроінтеграційних процесів. У цьому контексті Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку активно працює над впровадженням Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка зобов'язує великі компанії розкривати ESG-звітність. Це перетворює добровільні ініціативи на обов'язковий стандарт комплаєнсу. CSRD – новий регуляторний документ Європейського Союзу, спрямований на забезпечення прозорості компаній у питаннях екологічної, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Інтеграція ESG-принципів стає визначальним чинником підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств у процесі післявоєнної відбудови. Бізнес-структури, які впроваджують екологічні, соціальні та управлінські аспекти у свою діяльність, отримують більший потенціал для залучення міжнародних інвестицій і забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Для стимулювання ESG-трансформації потрібні не лише зусилля окремих підприємств, але й системна державна політика, яка включає регуляторні механізми, фіскальні стимули та освітні ініціативи [4]. Галузеві асоціації й бізнес-об'єднання також відіграють важливу роль у поширенні кращих практик і розробці галузевих стандартів ESG.

У сучасних умовах глобальних викликів і посткризової відбудови впровадження принципів ESG перетворюється на необхідний інструмент для підтримки конкурентоздатності українських підприємств на міжнародних ринках і залучення інвестицій для забезпечення сталого економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Serediuk K. Implementation of ESG practices in the activitiesof Ukrainian companies during the war period. *Black Sea Economic Studies.* 2023. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.84-6.

2. Зінчук А. Інституційні детермінанти сталого зростання аграрного сектору через цільову бюджетну підтримку в контексті повоєнного відновлення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 239–246. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-33.

3. Алексін Г. ESG DUE в задачах повоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 4(51). С. 215–222. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31.

4. Практики в управлінні ESG ризиками та концепція їх упровадження в Україні. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf?v=14 (дата звернення: 25.10. 2025 р.).

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БАНКІВ ЯК СКЛАДОВА БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ

Доморослий С. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гвоздєй Н. І.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Функціонування фінансової системи держави неможливе без банківських установ, які є її центральним елементом. Ці установи реалізують широкий спектр фінансових операцій, виступаючи найактивнішими суб'єктами грошового обігу. Разом з тим, банківська діяльність невід'ємно пов'язана зі значною кількістю ризиків, здатних спричинити втрату капіталу чи навіть банкрутство. У цьому контексті проблема забезпечення банківської безпеки, що дозволяє мінімізувати ці загрози, набуває виняткової важливості як для стабільності банківської системи, так і для фінансової безпеки держави в цілому.

Підтримка та посилення економічної безпеки, особливо в контексті сталого розвитку та глобалізації, є одним із ключових завдань державної влади. Визначальними чинниками у гарантуванні фінансової безпеки банківської системи є її стабільність та стійкість – тобто спроможність опиратися існуючим загрозам – а також рівень ефективності роботи комерційних банків, що має на меті мінімізацію зовнішніх і внутрішніх загроз для їх фінансово-економічної діяльності.

До внутрішніх загроз відносять ті, що виникають безпосередньо в банку або його внутрішньому середовищі. Серед них: недоліки системи ризик-менеджменту, ігнорування банком договірних зобов'язань чи законодавства, неефективність фінансового менеджменту, стратегічні, тактичні та оперативні прорахунки у плануванні, неоптимальна організація діяльності, низька капіталізація, погана якість активів, ризикована кредитна політика, дефіцит

ліквідності, недосконала цінова політика, слабка диверсифікація операцій, а також зловживання чи неправомірні дії з боку персоналу.

Зовнішні загрози є наслідком впливу чинників поза банком. До них належать: негативна світова економічна кон'юнктура, кризові процеси в країні, недосконаліть правового поля, зміни у регуляторній політиці центрального банку, високі інфляційні процеси та очікування, слабка розвиненість фондового ринку, недоліки системи страхування депозитів, низька інвестиційна активність, нездатність клієнтів і партнерів виконати зобов'язання, нестабільність національної валюти, перманентний вплив ринкових ризиків, низька платоспроможність позичальників тощо [1, с. 25].

Таким чином, рівень фінансової безпеки банку визначається великою сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів. Пропонований аналітичний підхід складається з двох ключових етапів : по-перше, ідентифікація чинників, що детермінують рівень фінансової безпеки банку; по-друге, виокремлення найбільш вагомих серед них.

На першому етапі всі чинники, що впливають на стан банківської безпеки, класифікуються на кількісні та якісні. Комплексна оцінка вимагає врахування обох типів показників. Кількісні параметри базуються на аналізі статистичної звітності та фінансових даних банків. Робота з якісними показниками ускладнена, оскільки вони важко піддаються формалізації, що створює проблеми для вибору методів їх оцінювання. Через це, для аналізу якісних чинників найбільш доцільним є використання експертних методів.

Виокремимо показники, що впливають на рівень фінансової безпеки банку:

1) кризові явища в економіці;
2) дисбаланс попиту та пропозиції на ринку кредитних ресурсів;
3) недоліки корпоративного управління;
4) низька кредитоспроможність клієнтів-позичальників;
5) нестача оборотного капіталу;
6) політична дестабілізація в країні;
7) курсова нестабільність;
8) зростання частки проблемної заборгованості;
9) падіння конкурентоспроможності.

Другий етап передбачає оцінку показників. Щоб виявити, який із них є найбільш значущим і найбільше впливає на рівень фінансової безпеки, необхідно визначити ступінь (міру) впливу кожного окремого показника на сукупний результат [2].

У процесі гарантування фінансової безпеки банків ключовою є інформаційно-аналітична робота. Її результати є необхідною умовою для моніторингу, оцінки рівня безпеки та аналізу факторів, що на нього впливають. Функціонування такого інформаційно-аналітичного забезпечення стає обов'язковою передумовою для здійснення оперативної та досконалої оцінки рівня фінансової безпеки банківської системи, прогнозування потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз, а також для гарантування достатнього обсягу фінансових ресурсів для покриття термінових зобов'язань [3].

Виходячи з цього, першочергової важливості набуває своєчасне виявлення як явних, так і прихованих (потенційних) недоліків у системі забезпечення фінансової безпеки. Саме визначення релевантних індикаторів оцінки та їх постійний моніторинг дозволять у майбутньому застосувати необхідні заходи для підтримки стабільної роботи банківського сектору.

В останні роки спостерігаються активні наукові пошуки у питанні оцінки фінансової безпеки банківської системи, зокрема щодо вдосконалення методології її проведення [4].

Так, на думку О. Б. Васильчишин, для визначення рівня фінансової безпеки банківської системи варто використовувати наступні групи індикаторів:

– ті, що характеризують напрями діяльності банку та його фінансову стійкість (капітал, прибутковість, ліквідність, ризики);

– ті, що показують ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність банків (ВВП, курс валют, інфляція);

– ті, що відображають загальний стан банківської системи (оцінка фінансової стійкості сектору, концентрація капіталу, в т.ч. іноземного);

– ті, що висвітлюють стан економіки та грошово-кредитного ринку (співвідношення ВВП і ділової активності, інфляція, частка готівки, валютний курс);

– ті, що відображають вплив зовнішніх чинників, наприклад, кредитно-дефолтний своп [5, с. 161; 6].

Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України також розроблено методичні рекомендації для оцінки рівня економічної безпеки, які в аспекті фінансової безпеки торкаються і банківської системи. Відповідно до цих методик, оцінка фінансової безпеки банківського сектору проводиться з

використанням визначених індикаторів, що мають встановлені нормативні межі.

Таким чином, аналіз існуючих методичних підходів до оцінки фінансової безпеки банківської системи дозволяє стверджувати, що кожна з розглянутих методик має свою важливість. Їх застосування дає змогу всебічно проаналізувати стан фінансової безпеки банківського сектору як на мікрорівні (окремих банків), так і на макрорівні (системи в цілому).

Список використаних джерел:

1. Кириченко О. А. Сучасна банківська установа : організація управління та фінансів : монографія / О. А. Кириченко, І. М. Грищенко, М. П. Денисенко, А. П. Гречан, С. А. Єрохін, С. М. Лаптев; Ун-т економіки та права «Крок», Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, Ін-т вищ. освіти АПН України. Киїі : Вид - во ХНУ; Хмельницький, 2009. 547 с.
2. Лямец В. И. Системний аналіз. Харків : ХНУРЕ, 2004. 448 с.
3. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. *Економічне прогнозування*. 2006. № 1. С. 7–32.
4. Гаряга Л. О., Куліш Р. Р. Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації. *Problems of Economy*. 2019. № 4. С. 163–171.
5. Васильчишин О. Б. Аналіз наявних моделей оцінки фінансової безпеки банків і банківської системи і напрями їх удосконалення. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 156–164.
6. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Розвиток фінансового сектору України в умовах формування нової фінансової архітектури : монографія. Київ : Університет банківської справи НБУ, 2009. 384 с.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ЗОВНІШНІМ І ВНУТРІШНІМ ЗАГРОЗАМ

Капелюшна К. І., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гвоздєй Н. І.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах нестабільності світової економіки проблема забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливого значення. Економічні спади, пандемії, військові конфлікти, кібератаки та зміни у регуляторній політиці істотно впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки в Україні досі відсутнє законодавче визначення поняття «економічна безпека» – як у загальному контексті, так і стосовно окремих господарських одиниць, - науковці приділяють значну увагу обґрунтуванню її змісту та структури, спираючись на системоутворювальні компоненти [1].

Еволюція поняття «економічна безпека» в економічній науці пов'язана зі змінами зовнішнього середовища та зростанням ролі чинників, що визначають процеси управління на всіх рівнях економічної системи. На думку Д. Бедера та Ю. Цаль-Цалка [2], ключовими характеристиками економічної безпеки держави є:

– стабільність і стійкість, що відображають здатність системи протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечуючи узгодженість економічних зв'язків, збалансованість розвитку й можливість нейтралізації деструктивних факторів;

– економічна незалежність, яка полягає у спроможності суб'єкта без зовнішнього впливу приймати стратегічні рішення та ефективно використовувати власні конкурентні переваги для сталого розвитку;

– самовідтворення і саморозвиток, що передбачає створення умов для активної економічної політики, розширеного відтворення ресурсів і підвищення конкурентоспроможності у глобальному просторі;

– національні інтереси, які визначають здатність економічної системи захищати стратегічні пріоритети й реалізовувати їх на практиці [3].

Сучасна економічна ситуація характеризується високою динамікою змін, зумовлених як внутрішніми ризиками, так і

зовнішніми викликами глобального масштабу. Наслідком таких процесів можуть бути фінансові труднощі, порушення виробничих ланцюгів, втрата конкурентних переваг і необхідність адаптації стратегічних підходів до управління.

Зовнішні загрози істотно впливають на стан фінансово-економічної безпеки підприємств, змушуючи їх удосконалювати систему управління ризиками, формувати нові моделі стійкого розвитку й адаптувати стратегії до мінливого середовища.

За нинішніх умов невизначеності особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості, підвищення гнучкості управління та розвиток інноваційного потенціалу, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства й забезпечити його довгостроковий розвиток.

Для ефективного функціонування та протидії внутрішнім і зовнішнім викликам підприємствам необхідно застосовувати комплекс класичних і сучасних інструментів, спрямованих на захист активів, оптимізацію ризиків і підтримання фінансової стабільності. Водночас у контексті цифрової трансформації бізнесу ці підходи зазнають суттєвих змін.

Використання сучасних фінансових технологій, автоматизація процесів, а також нові форми кіберзагроз формують нову парадигму управління фінансово-економічною безпекою.

Цифровізація економіки впливає на всі аспекти стратегічного розвитку підприємств, зумовлюючи потребу у перегляді підходів до планування, контролю та управління ризиками. Вплив цифрової економіки на формування стратегій безпеки охоплює низку ключових напрямів. Автоматизація фінансових процесів сприяє зменшенню витрат, підвищенню швидкості оброблення інформації та мінімізації впливу людського фактора. Інтеграція технологій штучного інтелекту й аналітики великих даних дає змогу вдосконалити процеси фінансового моніторингу, обліку та прогнозування ризиків, що реалізується через використання ERP-систем [4].

Важливим аспектом стає посилення інформаційної безпеки, адже цифровізація підвищує ризики витоку фінансових і персональних даних. Основними засобами захисту є багаторівневі системи кібербезпеки, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових операцій і контроль доступу до ресурсів через цифрову ідентифікацію [5].

Окрім того, зростає роль диверсифікації фінансових ризиків, оскільки цифрові платформи, криптовалютні ринки та інструменти краудфандингу створюють нові можливості для залучення капіталу. Використання цифрових валют у міжнародних розрахунках, ICO-проєктів та інвестицій у цифрові активи дозволяє підприємствам мінімізувати вплив волатильності та підвищити фінансову стійкість [6].

Таким чином, цифрова економіка формує необхідність комплексного підходу до розроблення стратегій фінансово-економічної безпеки підприємств. Автоматизація, посилення кіберзахисту, адаптація до нормативних змін і впровадження сучасних фінансових технологій стають ключовими чинниками сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Дубинська О. С. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка».* 2021. Вип. 5. С. 112–122. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.14.

2. Бедер Д., Цаль-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. *Суспільство та безпека.* 2024. № 1 (2). С. 3–13. DOI: https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-3-13.

3. Цегельник Н. І. Концептуалізація економічної безпеки територіальних громад: аналіз теоретичних підходів та наукових досліджень. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття :* збірник тез доповідей всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (Житомир, 12–13 грудня 2024 року) / Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир, 2024. С. 499–502. URL: https://surl.li/twbgiy (дата звернення: 16.10.2025).

4. Цегельник Н. І. Блокчейн-технології у забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Нові інформаційні технології управління бізнесом:* збірник тез VIII всеукр. наук.-практ. конф. Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. С. 339–341. URL: https://surl.li/racdub (дата звернення: 16.10.2025).

5. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.*

2023. № 7–8(308–309). С. 135–154. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154.

6. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3 (50). С. 344–349. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51.

ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Килимник Ю. Р., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Осадчук Н. В.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Фінансово-економічна безпека підприємства є складовою системи економічної безпеки держави та одним із найважливіших чинників забезпечення стабільності його розвитку. Вона відображає рівень захищеності фінансових інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть призвести до втрати ресурсів, прибутковості, конкурентоспроможності або навіть до банкрутства. Під фінансово-економічною безпекою слід розуміти такий стан підприємства, за якого воно спроможне ефективно функціонувати, розвиватися, своєчасно виконувати свої зобов'язання та протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища [1].

Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства мають різноманітну природу, тому їх доцільно класифікувати за джерелами виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози зумовлені змінами у макроекономічному, політичному, соціальному та технологічному середовищі, в якому функціонує підприємство. До них належать економічна нестабільність у країні, коливання валютних курсів, інфляція, фінансові кризи, посилення конкуренції, зміни у податковому законодавстві, державному регулюванні, політична нестабільність, військові дії, а також вплив глобалізаційних процесів [2]. В умовах воєнного стану в Україні до зовнішніх загроз також слід віднести знищення виробничих потужностей, порушення логістичних

ланцюгів, блокування експорту та імпорту, перебої з енергопостачанням, втрату зовнішніх ринків збуту.

Окрім економічних і політичних, важливими є технологічні та кіберзагрози, які останніми роками набувають особливого значення. Зокрема, масові кібератаки на підприємства, викрадення фінансових даних, блокування інформаційних систем чи крадіжка комерційної інформації можуть завдати значних фінансових збитків та негативно вплинути на репутацію компанії [3]. Такі ризики особливо небезпечні для підприємств, діяльність яких залежить від автоматизованих систем управління, банківських онлайн-сервісів та електронного документообігу.

Внутрішні загрози виникають безпосередньо всередині підприємства й часто пов’язані з неефективним управлінням, людським фактором чи організаційними проблемами. Серед них найпоширенішими є нераціональне використання фінансових ресурсів, відсутність належного фінансового планування, помилки у бюджетуванні, недостатній внутрішній контроль, зловживання службовим становищем, шахрайство, корупція, нецільове використання коштів, неефективна кадрова політика та низький рівень корпоративної культури [4]. До внутрішніх загроз також належить невідповідність кваліфікації персоналу вимогам часу, що призводить до зниження продуктивності праці та інноваційного потенціалу підприємства.

Особливе місце серед загроз фінансово-економічній безпеці займає зниження ліквідності та платоспроможності. Якщо підприємство не може своєчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями, це призводить до втрати ділової репутації, штрафних санкцій, судових позовів і навіть банкрутства. Погіршення фінансових показників, зменшення обсягів продажів, зростання заборгованості, дефіцит оборотних коштів та зниження прибутковості є першими сигналами, які свідчать про послаблення фінансово-економічної безпеки [5].

У сучасних умовах українські підприємства стикаються з безпрецедентним рівнем невизначеності. Військова агресія, зростання вартості енергоресурсів, порушення логістичних ланцюгів, інфляційний тиск і дефіцит кваліфікованих кадрів створюють критичні ризики для їх фінансової стабільності. За дослідженнями, понад 60% підприємств в Україні у 2024 році зазнали фінансових втрат через деструктивні зовнішні фактори [6]. До цього додаються ризики втрати

інвестиційної привабливості, скорочення обсягів експорту та зменшення обігу капіталу. У таких умовах підвищується значення системи управління ризиками, яка має забезпечувати виявлення, оцінку та нейтралізацію можливих загроз.

Ефективне забезпечення фінансово-економічної безпеки потребує впровадження комплексу заходів, спрямованих на своєчасне виявлення загроз і запобігання їх негативному впливу. Насамперед необхідно налагодити систему фінансового моніторингу, яка дає змогу відстежувати зміни у фінансовому стані підприємства, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на них. Одним із ключових напрямів є диверсифікація фінансових потоків і джерел доходів, що зменшує залежність підприємства від одного виду діяльності чи ринку. Важливо також формувати резервні фонди, оптимізувати структуру витрат і забезпечувати раціональне використання капіталу [7].

Вагомим чинником підвищення рівня фінансово-економічної безпеки є вдосконалення внутрішнього контролю та аудиту. Наявність ефективної системи контролю дозволяє виявляти порушення фінансової дисципліни, зловживання чи шахрайство на ранніх стадіях. Крім того, підприємства повинні впроваджувати сучасні інформаційні системи управління фінансами, які дають змогу автоматизувати процеси обліку, аналізу й звітності. Це не лише підвищує прозорість, але й сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень [8].

Не менш важливою є кадрова складова. Підприємство має забезпечувати підготовку компетентних фахівців з фінансового аналізу, управління ризиками, планування та контролю. Розвиток корпоративної культури, формування етичних стандартів поведінки та стимулювання персоналу до відповідального ставлення до фінансових ресурсів є запорукою зміцнення внутрішньої безпеки. Успішні компанії приділяють особливу увагу мотивації працівників і створенню сприятливих умов для інноваційної діяльності [9].

Враховуючи складність і взаємопов’язаність сучасних економічних процесів, система забезпечення фінансово-економічної безпеки має бути гнучкою й адаптивною. Вона повинна включати не лише фінансовий контроль, а й стратегічне планування, маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища та моніторинг ринкових тенденцій. Лише комплексний підхід дозволяє підприємству ефективно протидіяти загрозам і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [10].

Отже, фінансово-економічна безпека підприємства є основою його стабільного функціонування та розвитку. Загрози, що виникають у сучасному динамічному середовищі, вимагають системного підходу до управління ризиками. Підприємства, які зможуть своєчасно виявляти, оцінювати й мінімізувати ризики, матимуть конкурентні переваги, вищу інвестиційну привабливість і перспективи для сталого зростання.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2018. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20080802.pdf.
2. Дяченко О. В. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. С.152–163.
3. Лисенко Ю. М. Кіберзагрози як фактор фінансової безпеки підприємств. *Економіка та держава*. 2021. №5. С.42–55.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: сутність і загрози. *Фінанси України*. 2019. №3. С. 32–43.
5. Гончаренко Л. А. Управління ліквідністю підприємства в умовах ризику. *Вісник економічної науки України*. 2022. №2. С. 26–34.
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь про стан економічної безпеки України, 2024.
7. Петренко І. В. Система моніторингу фінансової безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2020. №157. С. 76–85.
8. Чумак Р. В. Внутрішній аудит як інструмент забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Економіка і регіон.* 2021. № 2. С. 78–87.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства. Львів : ЛНУ, 2019. С. 12–23.
10. Vasylciw T., Pasichnyk M. Financial security of Ukrainian enterprises: current status, main problems and ways to solve them. ResearchGate, 2023.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Сивокінь Р. О., *здобувач вищої освіти,*
Попова К. О., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Вінницька О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації цифровізація стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та фінансово-економічної безпеки бізнесу. Використання цифрових технологій у фінансовій діяльності підприємств дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити ефективний моніторинг ризиків, прозорість фінансових операцій і надійний захист інформаційних ресурсів. В умовах воєнних викликів, нестабільності ринкового середовища та зростання кіберзагроз цифровізація виступає необхідною умовою збереження стійкості бізнесу, його адаптивності та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни.

Фінансово-економічна безпека бізнесу розглядається як стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує стабільність його функціонування, ліквідність, платоспроможність і прибутковість. Вона охоплює здатність суб'єкта господарювання ефективно протистояти кризовим явищам, зберігати фінансову стійкість і підтримувати збалансований розвиток навіть за умов невизначеності та ринкових коливань [3]. У сучасних умовах, коли швидкість прийняття управлінських рішень є визначальним фактором конкурентоспроможності, цифрові технології стають ключовим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки. Вони сприяють оперативному доступу до достовірної аналітичної інформації, автоматизації фінансового обліку, підвищенню прозорості господарських процесів і моніторингу фінансових показників у режимі реального часу. Завдяки цьому підприємства отримують змогу своєчасно виявляти потенційні загрози, прогнозувати ризики, оцінювати сценарії розвитку подій і формувати системи раннього попередження для запобігання кризовим ситуаціям.

Цифрові інструменти, такі як системи бізнес-аналітики (BI), штучний інтелект (AI) та технології Big Data, дозволяють не лише

фіксувати відхилення у фінансовій діяльності, але й виявляти приховані тенденції, що можуть вплинути на стійкість підприємства. Це формує основу для прийняття зважених управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову фінансову стабільність і безпеку бізнесу [2].

Розвиток фінансових технологій (FinTech) радикально трансформує сферу фінансових послуг, пропонуючи нові інструменти управління капіталом, інвестування, платежів і кредитування. Впровадження FinTech-рішень сприяє підвищенню ефективності фінансових процесів, зниженню транзакційних витрат і мінімізації ризиків людського фактору. Сучасні сервіси електронних платежів, мобільного банкінгу, краудфандингу та смарт-контрактів на базі блокчейну забезпечують швидкість, надійність і прозорість фінансових операцій, що зміцнює довіру з боку партнерів та клієнтів.

Крім того, цифровізація змінює способи взаємодії компаній із клієнтами, створюючи нові канали комунікації – мобільні додатки, чат-боти, онлайн-платформи, які підвищують якість обслуговування, персоналізують пропозиції та сприяють зростанню лояльності споживачів. Такі інструменти формують нову модель відносин між бізнесом і споживачем, де ключову роль відіграють відкритість, швидкість реакції та захист персональних даних. Водночас використання цифрових рішень у системах управління фінансами забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, контролювати грошові потоки та запобігати фінансовим зловживанням. Отже, FinTech і цифровізація стають не лише засобами оптимізації бізнес-процесів, але й фундаментом формування стійкої фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки [1].

В Україні процеси цифрової трансформації відбуваються динамічно як у сфері державного управління, так і у приватному секторі. Проєкти Міністерства цифрової трансформації, такі як «Дія», створюють передумови для побудови ефективної цифрової екосистеми, яка стимулює розвиток інноваційного бізнесу. Українські підприємства дедалі активніше інтегрують цифрові рішення у свою діяльність: впроваджують системи електронної комерції, блокчейн-технології, інтернет-рекламу, 3D-друк та аналітичні фінансові платформи. Це не лише підвищує їхню ефективність, але й формує додаткові механізми фінансово-економічної безпеки [4].

Водночас, процеси цифровізації супроводжуються певними викликами, особливо в умовах війни, яка посилила проблеми відтоку кваліфікованих фахівців, пошкодження інфраструктури, зниження внутрішнього попиту та інвестиційної активності. Неурегульованість правового поля, зокрема у сфері захисту інтелектуальної власності, та недостатня цифрова грамотність також ускладнюють повний перехід на цифрові технології.

Розвиток цифрової економіки в Україні потребує комплексного підходу – підтримки IT-сектору, удосконалення нормативно-правового забезпечення, стимулювання інвестицій, підвищення цифрової грамотності населення та протидії кіберзагрозам. В умовах війни особливо важливими стають заходи з відновлення цифрової інфраструктури, збереження кадрового потенціалу та розробки стратегій кіберзахисту бізнесу.

Отже, цифровізація виступає не лише інструментом технологічної модернізації, а й стратегічним ресурсом зміцнення фінансово-економічної безпеки бізнесу, сприяючи підвищенню його стійкості, прозорості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Василега В. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 2. С. 351–358. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.351.
2. Вінницька О. Цифровізація податкових відносин як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Економічні горизонти*. 2025. №2 (31). С. 100–109. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330130.
3. Корнієнко Т. О., Вінницька О. А., Чвертко Л. А. Аналіз фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. №2. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7920.
4. Цифрова трансформація бізнесу – перевага на ринку та крок до розвитку. *Дія. Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/tsyfrova-transformatsiia-biznesu-perevaha-na-rynku-ta-krok-do-rozvytku.

КІБЕРБЕЗПЕКА БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Стадничук А. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Осадчук Н. В.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

З початком повномасштабної війни в Україні значно зросла кількість кібератак, що охоплюють державні органи, приватний сектор та звичайних громадян. Особливої уваги потребує готовність банківських установ, адже вони належать до критичної інфраструктури держави. Збільшення кіберзагроз вимагає від фінансових установ посилення систем захисту та розроблення ефективних планів реагування на інциденти. Незважаючи на втрати та труднощі, фінансова система України продовжує функціонувати й адаптуватися до умов війни. Протидія наслідкам кібератак є важливою складовою забезпечення економічної безпеки країни. Національний банк України нині успішно виконує свою роль у зміцненні кіберстійкості банківського сектору.

Ще 28 червня 2017 року Правління НБУ прийняло постанову №95, якою затвердило Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України. Цей документ уперше визначив обов'язкові вимоги Національного банку щодо кіберзахисту та інформаційної безпеки. Серед основних заходів, передбачених постановою, – захист від шкідливого програмного забезпечення, безпечне використання електронної пошти, контроль доступу до банківських систем, захист мережевої інфраструктури та криптографічний захист даних. Реалізація цих норм сприяла нормативно-правовому врегулюванню питань кібербезпеки у фінансовому секторі, покращенню обміну інформацією між банками та налагодженню співпраці між учасниками системи кіберзахисту [1].

У 2020 році стартував чотирирічний проект USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури в Україні» із загальним бюджетом 38 млн доларів. Його мета – підвищення рівня готовності об'єктів критичної інфраструктури до кібератак. Проєкт реалізується у трьох ключових напрямках: зміцнення нормативно-технічного середовища кіберзахисту, розвиток кадрового потенціалу в Україні та створення стійкої національної індустрії кібербезпеки. У результаті очікується покращення якості послуг завдяки тісній

взаємодії державних органів і приватного бізнесу. Після початку повномасштабного вторгнення діяльність фахівців проекту була спрямована на технічну підтримку державних установ у виявленні та усуненні кіберзагроз [3].

Для координації та посилення кіберзахисту фінансової системи створено Центр кіберзахисту НБУ, який забезпечує безперервне функціонування систем безпеки банківських і небанківських установ. У межах центру діють чотири основні сервіси:

– Incident Response – оперативна допомога банкам у вирішенні технічних питань під час кібератак;

– Proactive Risk Monitoring – збір інформації про кіберінциденти, моніторинг ризиків і виявлення вразливостей;

– Information Services – інформування установ про нові загрози та шляхи протидії;

– Training and Education – навчання працівників для підвищення рівня обізнаності у сфері кіберзахисту.

Окрім цього, Центр активно протидіє фішингу – блокує шахрайські сайти, обмежує фішингові домени та проводить інформаційні кампанії для підвищення кібергігієни користувачів.

15 лютого 2022 року українські банки, державні вебресурси та портал «Дія» зазнали масштабної кібератаки, яка тривала майже добу. Попри це, банківська система України продемонструвала найвищий рівень захисту серед усіх секторів критичної інфраструктури, оскільки дотримується міжнародних стандартів безпеки. Щорічний незалежний аудит кіберзахисту є обов’язковою вимогою для банків, адже невиконання цієї умови може призвести до втрати співпраці з платіжними системами Visa чи Mastercard.

Водночас одним із найуразливіших елементів системи залишаються людські фактори. Працівники, які стають жертвами фішингових листів, телефонних шахраїв або маніпуляцій у соцмережах, несвідомо відкривають доступ до внутрішніх систем. Саме тому банки регулярно проводять навчання персоналу з питань кібергігієни. Однак варто пам’ятати, що IT-технології постійно розвиваються, і разом із новими рішеннями з’являються нові ризики. Наприклад, хакери використовують вразливості програмного забезпечення для створення шкідливих кодів, які потім продаються на «чорному ринку». Ці інструменти дають змогу проникати в системи ще на етапі їх розробки, що робить навіть аудовані платформи потенційно вразливими.

14 січня 2022 року відбулася supply chain attack – атака на ланцюг постачання. Її суть полягає у використанні вразливостей компаній-постачальників, які мають доступ до систем замовників. Навіть якщо сама організація має надійний захист, злом у компанії-розробнику вебресурсу може відкрити шлях до проникнення в її мережу.

З початку війни 2014 року в Україні було зафіксовано 2693 кібератаки на об'єкти критичної інфраструктури, більшість із яких припала на період після повномасштабного вторгнення 2022 року. Європейський парламент закликав посилити підтримку України у сфері кібербезпеки та запровадити санкції проти кіберзлочинців [5].

Отже, банківська система України довела свою стійкість у протистоянні кіберзагрозам. Політика інформаційної безпеки, започаткована ще у 2017 році, залишається актуальною й сьогодні. В умовах інформаційної війни системи кіберзахисту банківських і небанківських установ продовжують розвиватися. Національний банк активно сприяє цьому процесу через діяльність Центру кіберзахисту, який забезпечує моніторинг, аналіз і реагування на інциденти. Водночас фінансові установи мають зберігати підвищену готовність, адже саме цей сектор залишається однією з головних цілей під час війни.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Кіберзахист банківської системи України має посилитися. 2021. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kiberzahist-bankivskoyi-sistemiukrayini-maye-posilitisya-12738.

2. Volkova Nelia, Volkova Valeria, Khudolii Yuliia Estimating credit risks impact on economic security of a bank. Akademia zarządzania, 1.1:108.

3. Кібербезпека. USAID/UKRAINE, 5 серп. 2022 р. URL: Кібербезпека | Ukraine | Fact Sheet | U.S. Agency for International Development (usaid.gov).

4 Артем Жидкевич Як побудована кіберстійкість банківської системи України. 2024. URL: https://speka.media/yak-pobudovana-kiberstiikist-bankivskoyisistemi-ukrayini-p1w0gx.

5. Дар'я Нинько. Що стоїть за кібератакою на українські банки та ресурси. 2022. URL: https://www.dw.com/uk/shchostoit-za-cherhovoiu-kiberatakoiu-na-ukrainski-banky-ta-resursy/a60817398.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Фурман С. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гвоздєй Н. І.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасні глобальні економічні процеси супроводжуються зростанням кількості ризиків і загроз, що посилює актуальність досліджень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств. Це, у свою чергу, зумовлює потребу в застосуванні комплексного підходу до формування методології оцінювання рівня економічної безпеки господарюючих суб'єктів.

Огляд сучасної наукової літератури, присвяченої питанням оцінки економічної безпеки підприємництва, свідчить про наявність значного різноманіття методичних підходів, розроблених у цьому напрямі. Водночас між ними часто спостерігається як змістова подібність, так і суттєві відмінності. Така ситуація пояснюється відсутністю єдиної позиції серед науковців щодо визначення оптимальної методології оцінки рівня економічної безпеки підприємництва. Зазвичай дослідники поділяють підходи на дві основні групи – традиційні (класичні) та нетрадиційні (некласичні).

За твердженням Т. Васильціва, класичні методичні підходи класифікуються відповідно до принципів оцінювання та використання експертних методів. Традиційні підходи передбачають аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу, прибутковості, фінансової стабільності й конкурентоспроможності підприємства. У свою чергу, методи, що ґрунтуються на експертних оцінках, поділяються на ті, де оцінювання проводиться винятково експертним шляхом, і ті, де формальні розрахунки поєднуються з елементами експертного аналізу [1, с. 43].

До групи некласичних підходів відносять методики, що передбачають:

– співставлення обсягів бруттоінвестицій підприємства з рівнем його ресурсного забезпечення;

– врахування впливу ризикових факторів;

– оцінювання ступеня захищеності майнових ресурсів;

– визначення рівня криміналізації економічного середовища тощо.

Одним із найпоширеніших у практичному застосуванні вважається ресурсно-функціональний підхід, який полягає у визначенні рівня економічної безпеки через оцінку ефективності використання ресурсів за функціональними складниками з урахуванням їхньої вагомості.

З наукової точки зору важливе значення має підхід, заснований на теорії економічних ризиків, який передбачає побудову механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі моделювання можливих загроз і їх аналізу. Зокрема, він охоплює оцінку імовірності банкрутства, що базується на теоріях розпізнання кризових станів та методах прогнозування фінансової неспроможності.

Дискримінантний аналіз є одним із ключових інструментів ранньої діагностики загроз банкрутства. На його основі створюються математико-статистичні моделі, що дозволяють обчислити інтегральний показник і визначити критичне значення, яке сигналізує про потенційні ризики [2].

У світовій практиці для прогнозування банкрутства найчастіше використовують такі моделі: Z-показник Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, метод Д. Фулмера, дискримінантну модель Р. Ліса, модель Р. Таффлера і Г. Тішоу, шкалу Вівера, методику Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова та інші. Перевагою підходу на основі теорії економічних ризиків є його гнучкість та можливість адаптації до конкретних умов підприємства. Проте для підвищення ефективності практичного використання таких методик необхідна їх подальша модифікація й адаптація до умов вітчизняної економіки, що інтегрується у світовий ринок.

Порівняно менш розповсюдженим у практиці є метод експертних оцінок, який застосовується для прогнозування ймовірності виникнення загроз і визначення їхніх наслідків. Науковці Г. В. Козаченко та Ю. С. Погорєлов [3] пропонують використовувати саме цей метод у випадках, коли оцінювання об’єктів або процесів не може бути формалізоване через відсутність повної чи достовірної інформації.

Застосування експертного підходу дозволяє отримати більш якісну та достовірну інформацію, однак цей метод має і певні обмеження. Складність полягає у динамічності вітчизняного бізнес-середовища, що ускладнює об’єктивне оцінювання економічної безпеки.

Проведений аналіз засвідчує, що жоден із існуючих методичних підходів не є універсальним. Кожен має свої переваги та недоліки, що зумовлює потребу у подальшому вдосконаленні методологічного апарату оцінювання економічної безпеки.

З розвитком національної економіки доцільним є створення нових, інтегрованих методик, які б поєднували ретроспективний аналіз із прогнозними оцінками, враховували галузеві особливості підприємств і дозволяли формувати більш точні висновки щодо рівня їх економічної безпеки. Комплексний підхід має базуватися на системному аналізі функціональних складників, визначенні релевантних показників для кожного з них і врахуванні динаміки господарської діяльності з метою забезпечення максимально точної оцінки стану економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
2. Гнилицька Л. В. Використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки суб’єктів господарської діяльності. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 263–271.
3. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. *Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення* : колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2015. С. 238–251.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Чернега Л. Л., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гвоздєй Н. І.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Безпека банків є невід'ємною складовою фінансової безпеки держави, адже банківська система виступає ключовим елементом фінансово-кредитної сфери будь-якої країни. Саме тому рівень стабільності банківського сектору безпосередньо впливає на загальний стан фінансової безпеки держави.

Фінансові посередники, використовуючи сучасні інформаційні технології, відіграють роль каталізаторів глобалізаційних процесів. Інтеграція банківської системи України у міжнародний фінансовий простір, попри появу додаткових загроз для її фінансової стійкості, водночас створює нові можливості для розвитку національного банківського сектору.

Проблематика забезпечення безпеки банківських установ має складний і багатогранний характер. Фінансово-економічна безпека банківської системи розглядається у двох взаємопов'язаних аспектах. Перший – пов'язаний із впливом діяльності комерційних банків на загальну економічну безпеку держави та інтереси клієнтів і партнерів. Другий аспект стосується недопущення або мінімізації потенційних і реальних загроз фінансовій стабільності банківської системи як на рівні центрального банку, так і комерційних установ.

Зростання актуальності проблем банківської безпеки свідчить про суттєві зміни у сучасній кредитно-фінансовій системі, які відбуваються на тлі наявних невирішених проблем її функціонування. Основною метою формування системи фінансово-економічної безпеки банків є забезпечення стабільності їх функціонування, створення умов для сталого розвитку та мінімізація впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Для досягнення цієї мети кожна банківська установа має формувати власну систему фінансово-економічної безпеки. Науковці відзначають, що проблема фінансової безпеки має два рівні – загальносистемний (що охоплює банківський сектор у цілому) та індивідуальний (що стосується окремих банків).

Фінансово-економічну безпеку комерційного банку слід розглядати як динамічну характеристику цілісної системи, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища [1].

За визначенням С. М. Яременко, система фінансово-економічної безпеки банку - це сукупність взаємопов'язаних елементів (захист матеріальних, фінансових, інформаційних і кадрових ресурсів), спрямованих на протидію загрозам та їх усунення у ключових сферах банківської діяльності. В. В. Сухонос також підкреслює, що створення такої системи має забезпечити захищеність активів банку, його майна, інформаційних ресурсів і всіх напрямів діяльності від ризиків, загроз та форс-мажорних обставин [2].

Таким чином, С. М. Яременко акцентує увагу на захисті діяльності банку в цілому, тоді як В. В. Сухонос головним об'єктом безпеки вважає активи банку. У свою чергу, С. І. Мельник визначає систему фінансово-економічної безпеки як сукупність об'єктів, суб'єктів і механізмів, що об'єднані спільною метою – протидіяти загрозам, гарантувати стабільність функціонування банку, сприяти досягненню бізнес-цілей та зміцненню конкурентних позицій на ринку [3]. Таке тлумачення більш повно розкриває сутність поняття системи безпеки.

На різних етапах управління об'єктами фінансово-економічної безпеки можуть виступати капітал, зобов'язання, кредитні та інвестиційні портфелі, окремі операції, фінансові потоки, ризики, продукти чи напрями діяльності банку [4].

Суб'єктами, відповідальними за забезпечення безпеки, є менеджери, працівники, служби економічної безпеки, власники, акціонери, а також зовнішні інституції – державні органи, Національний банк України, органи нагляду та саморегулюванні організації.

Центральною складовою системи економічної безпеки банку виступає фінансова безпека, що відображає ефективність його діяльності та визначає можливості забезпечення інших компонентів безпеки. Водночас зміни у будь-якій сфері діяльності банку зрештою впливають на його фінансову стабільність.

Для повного розуміння структури сучасної системи фінансово-економічної безпеки необхідно визначити її складові елементи та взаємозв'язки між ними. На нашу думку, система безпеки комерційного банку повинна охоплювати підсистеми, що відповідають за кредитні, валютні, розрахункові, інвестиційні та

інформаційні операції. Особливу увагу варто приділяти захисту інформації, запобіганню її спотворенню, несанкціонованому доступу, шахрайству та злочинним діям як з боку зовнішніх осіб, так і працівників банку.

Система фінансово-економічної безпеки банку має виконувати низку ключових функцій, серед яких – прогнозування, виявлення та запобігання ризикам, забезпечення захищеності персоналу, збереження майна, створення конкурентного середовища та ліквідація наслідків можливих збитків [3, с. 150].

На наш погляд, ефективна система фінансово-економічної безпеки банку повинна включати такі основні елементи: об'єкти і суб'єкти безпеки, функціональні підсистеми, принципи її побудови та механізм управління. Під час розроблення цієї системи необхідно враховувати чинники, що можуть негативно впливати на її ефективність, а також державні інструменти регулювання, спрямовані на підтримку фінансової стабільності банківського сектору.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко-Стеценко Д. В. Сутність проблеми економічної безпеки України та методи її моделювання. *Вісник Черкаського університету*. 2009. № 38. С. 102–107.

2. Сухонос В. В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 64–66.

3. Мельник С.І. Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 149–152.

4. Житний П. В., Карамишева Г. М. Вплив економічного аналізу на систему економічної безпеки банківської діяльності. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2011. № 23 (II). С. 231–235.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Черненко Н. Р., *здобувач вищої освіти*
Корзун А. М., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Вінницька О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Фінансова безпека підприємства є однією з найважливіших умов його сталого функціонування та конкурентоспроможності. В умовах сучасної економічної нестабільності, яка для України набула екзистенційного характеру через повномасштабну військову агресію, проблема управління фінансовою безпекою набуває критичного значення.

Військовий конфлікт спричинив руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, масову внутрішню та зовнішню міграцію, а також суттєве зниження купівельної спроможності та інвестиційної привабливості. Ці фактори генерують безпрецедентну кількість фінансових загроз для підприємств, ставлячи під сумнів їхню здатність до підтримки ліквідності, платоспроможності та відтворення економічного потенціалу.

Фінансова безпека – це стан фінансової системи держави, окремих галузей і суб'єктів господарювання, який гарантує захист національних економічних інтересів, стабільність функціонування фінансових інститутів та сталий розвиток економіки. Вона відображає здатність фінансової системи ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи цілісність, збалансованість і стійкість фінансових відносин у державі. Важливою складовою фінансової безпеки є спроможність фінансових інститутів формувати механізми реалізації та захисту стратегічних інтересів країни, підтримувати соціально-економічну стабільність, а також створювати достатній фінансовий потенціал для протидії кризовим явищам і зовнішнім загрозам [1].

Управління фінансовою безпекою підприємства доцільно розглядати як цілісну систему принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на захист ключових фінансових інтересів підприємства від потенційних загроз. Основна мета такого управління полягає у створенні передумов для стабільного функціонування

підприємства, підвищення його фінансової стійкості та забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі [2].

Об’єктами управління фінансовою безпекою підприємства виступають ключові параметри його фінансово-економічної діяльності: фінансові ресурси, структура капіталу, інвестиційна політика, грошові потоки, фінансові ризики, а також інформаційні ресурси й кадровий потенціал. До них також належать матеріальні та нематеріальні активи, репутація підприємства, його ділова активність і конкурентоспроможність на ринку. Враховуючи різноманітність таких об’єктів, особливе значення мають фінансові ризики, адже саме вони безпосередньо впливають на рівень фінансової стійкості. Таким чином, управління фінансовою безпекою передбачає моніторинг показників ліквідності, прибутковості, ділової активності та ефективності використання ресурсів, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі загрози та підтримувати належний рівень економічної стабільності підприємства [3].

Фундаментом стабільного зростання будь-якого підприємства та покращення фінансових показників є наявність ефективної системи фінансової безпеки, здатної захистити організацію від різних загроз. Сьогодні відкриті соціально-економічні системи, незалежно від форми власності, постійно стикаються з ризиками, що виникають внаслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це змушує їх працювати над створенням безпечного фінансового середовища та визначенням ключових факторів, що впливають на їхню безпеку. Загальний стан фінансової безпеки країни має велике значення для безпеки підприємств. Україна наразі стикається із серйозними загрозами в цій сфері через воєнний стан, що призвело до проблем у більшості сфер безпеки. Все це створює загрозу не лише фінансовій безпеці держави, але й фінансовому благополуччю підприємств, які є ключовими елементами національної економіки.

Управління фінансовою безпекою підприємства передбачає інтеграцію зусиль відділів безпеки та управлінських команд, що зосереджені на фінансових операціях. Заходи щодо забезпечення захисту в цій сфері повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства, враховувати програми, що підтримують інші важливі аспекти економічної безпеки, та здійснюватися на основі існуючих організаційних та ресурсних можливостей. Розробка та впровадження превентивних заходів має важливе значення для забезпечення стійкості підприємства як соціально-економічної

системи та використання внутрішніх ресурсів для адаптації та оптимізації умов розвитку. Це підкреслює необхідність розробки методологічних основ управління фінансовою безпекою, які є ключовими для підтримки належного рівня безпеки в умовах швидкозмінних внутрішніх процесів та зовнішніх викликів.

Отже, ефективне управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності є ключовим чинником його стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Формування комплексної системи фінансової безпеки дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й забезпечити стратегічний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Корнієнко Т. О., Вінницька О. А., Чвертко Л. А. Аналіз фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки».* 2022. №2. С. 173–178. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7920.
2. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління фінансовою безпекою на макро- та мікрорівнях: теоретико-методологічні засади. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1(57). С. 59–67. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).59-67.
3. Орєхова К. В., Головко О. Г., Христофорова О. М., Єфименко М. О. Особливості забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна».* 2022. № 102. С. 14–22. DOI: 10.26565/2311-2379-2022-102-02.

ПРЕВЕНТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИНЦИПИ, СКЛАДОВІ ТА АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Шевченко Г. Г., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук,
професор Слатвінський М. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Актуальність дослідження превентивного управління економічною безпекою логістичних підприємств зумовлена безпрецедентною турбулентністю глобальних і регіональних ланцюгів постачань у 2022–2025 рр. У цей період дія геополітичних, економічних і технологічних кризових явищ поставила під загрозу стабільність логістичного сектора. Зокрема, порушення морських перевезень у Чорному морі через повномасштабну агресію російської федерації проти України призвели до блокування ключових портів і потреби швидко змінити маршрути через альтернативні коридори. Крім того, криза в Червоному морі, спричинена атаками на комерційні судна, змусила багато контейнерних перевезень обходити Суецький канал, що ускладнило терміни доставки та фрахтові ставки. Ці події не лише посилили фінансову й операційну вразливість логістичних компаній, а й виявили системний недолік традиційних реактивних механізмів для оцінки та управління економічною безпекою в умовах каскадних ризиків.

На національному рівні Україна, яка до 2022 року експортувала значну частину товарів через чорноморські порти, була змушена адаптувати свої логістичні системи до «солідарних коридорів» ЄС. Однак блокада кордонів і низька пропускна здатність альтернативних маршрутів знизили надійність постачань. У таких умовах особливо важливо забезпечити економічну безпеку логістичних компаній, зокрема фінансову стійкість, операційну резонансність, кібербезпеку і контрактну стабільність.

Аналіз сучасних досліджень вказує на перехід до превентивного управління економічною безпекою логістики в умовах геополітичної турбулентності. Г. Козаченко обґрунтовує концепцію проактивної безпеки, яка базується на принципах комплексності та своєчасності

[2]. Л. Лігоненко наголошує на важливості безперервного моніторингу через TMS/WMS для швидкої реакції на волатильність та блокаду Чорного моря [3]. А. Загородня підкреслює роль активності та децентралізації на прикладах блокади кордонів [1]. М. Небава і Ю. Міронова виділяють ключові складові: фінансову, операційну, інформаційну та інтерфейсну [4]. В. Прохорова пропонує коеволюційний підхід із використанням ШІ та блокчейну для адаптації в кризових ситуаціях (Червоне море, порти) [5].

Економічна безпека підприємства – це системний процес, який включає планування, моніторинг і контроль заходів для запобігання та нейтралізації загроз, що забезпечує стійкість ланцюгів постачання, стабільність операцій і стратегічний розвиток у складних умовах [1; 2].

Забезпечення управління економічною безпекою логістичних підприємств повинно базуватися на розширеній системі принципів, що враховують особливості мультимодальних перевезень і сучасні виклики, такі як геополітичні конфлікти, кібератаки та валютна нестабільність [2; 4].

Принцип комплексності в логістиці реалізується шляхом створення інтегрованої системи безпеки, яка охоплює всі функціональні сфери – від фінансової стабільності до операційної стійкості, включаючи інформаційну та контрактну безпеку. Це запобігає фрагментарним підходам і сприяє синергії заходів [4]. Своєчасність забезпечується шляхом інтеграції ризик-модулів у системи управління транспортом і складами, що дозволяє швидко виявляти загрози на ранніх етапах, наприклад, автоматичним сповіщенням про затримки на кордоні [1]. Безперервність гарантується постійним моніторингом за допомогою автоматизованих дашбордів і регулярних аудитів, що критично важливо для мультимодальних логістичних операторів, які працюють цілодобово, даючи змогу виявляти потенційні ризики на початковій стадії [4].

Активність полягає у проактивному створенні безпечного середовища – наприклад, у диверсифікації маршрутів та укладанні форвардних контрактів на паливно-мастильні матеріали ще до початку кризи [5]. Гарантія законності забезпечується відповідністю стандартам електронних транспортних накладних, екологічним вимогам та захисту даних, що запобігає штрафам і втратам репутації [3]. Економічна обґрунтованість підтверджується балансом між витратами на безпеку та очікуваним ефектом від впровадження кіберзахисту або інших заходів [1].

Спеціалізація здійснюється через створення профільних підрозділів – служби економічної безпеки з аналітиками ризиків та логістичними аудиторами, що підвищує точність прогнозування. Взаємодія та координація забезпечуються міжпідрозділовою синхронізацією та співпрацею з зовнішніми стейкхолдерами, наприклад, під час блокади кордонів або порушень морських перевезень. Удосконалення досягається через інновації – впровадження штучного інтелекту для прогнозування ризиків і блокчейну для контрактної прозорості. Децентралізація управління дозволяє регіональним хабам самостійно переорієнтовувати маршрути в кризових ситуаціях, наприклад, при атаках на портову інфраструктуру.

Застосування таких принципів у логістиці виявили кілька проблем, що вимагають наукового аналізу: недостатня врахованість геополітичних ризиків у індексних моделях, низька кіберстійкість ланцюгів постачання, відсутність децентралізованих протоколів реагування в мультимодальних системах. Вирішення цих проблем можливе за допомогою коеволюційного підходу, який поєднує внутрішнє вдосконалення з зовнішньою адаптацією, забезпечуючи не лише стабільність, а й конкурентні переваги у поствоєнному відновленні та євроінтеграції.

Дослідження економічної безпеки логістичного підприємства є багатогранним і включає різні функціональні сфери, такі як фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова. До цього списку варто додати ринкову складову, яка показує стійкість до конкуренції і коливань фрахтових тарифів, а також інтерфейсну складову, що відображає надійність взаємодії з економічними партнерами – експедиторами, перевізниками, митною службою та клієнтами в ланцюгах постачань. Такий розширений підхід враховує особливості логістичних підприємств, де мультимодальні перевезення, контрактні зобов’язання та інтеграція в глобальні транспортні коридори визначають рівень їхньої стійкості.

Аналіз і оцінка рівнів зазначених компонентів мають стати основою для розробки заходів, спрямованих на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, підвищення рівня економічної безпеки й розширення адаптаційних можливостей логістичного підприємства в умовах змін у господарській діяльності. Зокрема, результати діагностики допомагають виявити вразливі місця – наприклад,

залежність від валютних коливань у фінансовій сфері, затримки на кордонах або недостатній захист TMS/WMS у інформаційній системі – і сформулювати цільові стратегії їх подолання, наприклад, хеджування ризиків або диверсифікацію маршрутів. Це створює умови для стабільної роботи і довгострокового розвитку, особливо у разі перебоїв у морських перевезеннях і блокади традиційних логістичних шляхів.

Отже, результати досліджень показують, що система управління економічною безпекою логістичного підприємства має бути превентивною, а не реактивною. Вона повинна своєчасно подавати сигнали про можливі загрози і максимально запобігати невизначеності та ризикам у діяльності, особливо в мультимодальних ланцюжках постачань. Така система має інтегрувати моніторинг валютних коливань, фрахтових ставок, затримок на кордонах і кіберзагроз у реальному часі через TMS/WMS. Це дозволяє не лише нейтралізувати поточні ризики, а й формувати стратегічний розвиток бізнесу в умовах порушень морських перевезень, блокад традиційних маршрутів та геополітичної нестабільності.

Превентивний підхід допомагає розширити адаптаційні можливості логістичного підприємства через диверсифікацію транспортних коридорів, хеджування ризиків і децентралізацію рішень на регіональні хаби. Це особливо важливо для євроінтеграційних процесів і освоєння нових ринків в ЄС та за його межами. Ефективна система економічної безпеки стає не лише захистом, а й стимулом конкурентоспроможності, забезпечуючи стабільність і довгостроковий розвиток логістичного бізнесу під час поствоєнного відновлення та в глобалізованому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. Економіка та суспільство. 2023. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1234 (дата звернення: 14.11.2025).

2. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2020. 320 с.

3. Лігоненко Л. О. Управління економічною безпекою в логістичних системах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2021. № 215. С. 45–52. DOI:

10.17759/2222-1237-2021-215-45.

4. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека логістичних підприємств: теорія та практика. Харків : ХНУРЕ, 2017. 280 с.

5. Прохорова В. В. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств : монографія. Харків, 2018.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Шовковпляс Є. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Гвоздєй Н. І.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства є невід'ємною складовою загальної стратегії його розвитку, оскільки визначає цілі, напрями, джерела та об'єкти фінансування. Вона формує основу для забезпечення стабільності фінансової діяльності та ефективного функціонування фінансових відносин підприємства. Для підвищення ефективності стратегічного управління доцільно застосовувати концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії фінансової безпеки, яка передбачає послідовне проходження низки етапів [1].

На першому етапі визначаються поточні та довгострокові цілі управління фінансовою безпекою. Це включає: формування загальної мети, побудову ієрархії завдань, а також установлення конкретних цільових орієнтирів. З урахуванням перспектив розвитку підприємства стратегія має бути спрямована на підвищення його ринкової вартості, ефективності фінансової діяльності та зниження рівня ризиків [2].

Другий етап передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Інформаційною базою виступають статистичні дані, фінансова звітність, аналітичні огляди ринку, результати спеціальних досліджень. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу виявити можливі загрози, розробити ситуаційні сценарії дій у разі непередбачених подій і перетворити потенційні ризики на можливості розвитку. Дослідження внутрішніх факторів дозволяє оцінити стан фінансової безпеки та визначити напрями її зміцнення [3].

На третьому етапі здійснюється формування портфеля стратегій управління фінансовою безпекою. Це включає розроблення та оцінку альтернатив, їх відбір і формування стратегічного набору, що забезпечує адаптивність підприємства до змінного середовища. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня фінансової безпеки, фінансового стану, рівня ризиків і результатів інтегральної оцінки її складових.

Четвертий етап полягає у виборі та деталізації обраної стратегії. Враховуються результати аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, визначаються пріоритетні напрями діяльності, які забезпечують підвищення ефективності підприємства в довгостроковій перспективі. Для ухвалення ефективних управлінських рішень керівництво повинно мати чітке бачення розвитку підприємства та його стратегічних орієнтирів.

На п’ятому етапі відбувається реалізація стратегії, що передбачає ефективне використання фінансових ресурсів, визначення оптимальних напрямів інвестування, а також вибір тактичних інструментів досягнення конкурентних переваг. Важливу роль відіграють тактичне, поточне та оперативне планування. Поточне планування спрямоване на розроблення річних планів реалізації фінансової стратегії, а оперативне – на деталізацію короткострокових дій, які забезпечують гнучкість і відповідність фінансової політики стратегічним цілям [4].

На завершальному етапі здійснюються організація контролю та оцінювання результатів реалізації стратегії. У разі виявлення відхилень фактичних показників від планових проводиться коригування на відповідних етапах реалізації. Після завершення виконання стратегії проводиться оцінка її ефективності за якістю запланованих заходів і досягнутими результатами.

Економічна нестабільність суттєво впливає на фінансовий стан підприємств, що призводить до зниження рівня їх фінансової безпеки. Тому одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту є розроблення ефективної стратегії фінансової безпеки, заснованої на системному підході та взаємозв’язку її структурних елементів. Реалізація такої стратегії дозволяє своєчасно виявляти загрози, контролювати ризики, забезпечувати фінансову стійкість, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 2019. С. 33–38.

2. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ : Національна академія управління. 2010. С. 23–25.

3. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 98–103.

4. Мартюшева Л. С., Кузенко Т. Б., Литовченко О. Ю. Фінансова безпека підприємств : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2008. С. 14–20.

СЕКЦІЯ 5
ВІТЧИЗНЯНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вовк В. П., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Логінова О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

В умовах посилення глобалізації, зростання електронної комерції та нестабільності ланцюгів постачань, ефективна логістична діяльність стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Логістика давно вийшла за межі простих функцій транспортування та складування; сьогодні вона трансформувалася на інтегровану систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Її основна роль полягає у оптимізації руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача, забезпечуючи максимальний рівень сервісу за мінімальних загальних витрат.

Ефективність системи управління логістикою починається з етапу комплексного аналізу. Він включає аудит існуючих логістичних процесів (закупівлі, складування, управління запасами, транспортування, дистрибуція). Ідентифікація «вузьких місць» (bottlenecks) та невиправданих витрат є критично важливою. Оцінка дозволяє пріоритезувати проблеми, аналізуючи їх з точки зору впливу на собівартість продукції, швидкість виконання замовлень та рівень задоволеності клієнтів. Цей аналітичний етап є фундаментом для вибору адекватної стратегії вдосконалення.

На основі проведеного аналізу формуються напрями та стратегії вдосконалення. У сучасній практиці виділяють декілька ключових підходів:

– впровадження сучасних методів управління запасами (JIT, VMI), оптимізація маршрутів транспортування, раціоналізація складських операцій;

– побудова єдиного інформаційного простору між відділами (маркетинг, виробництво, фінанси) та зовнішніми партнерами (постачальники, клієнти), перехід до концепції управління ланцюгами постачань (SCM);

– передача непрофільних логістичних функцій спеціалізованим 3PL/4PL-провайдерам для підвищення гнучкості та скорочення капітальних витрат;

– впровадження систем управління складом (WMS), транспортом (TMS), роботизація складських процесів.

Ключовим фактором успіху є не наявність окремого відділу логістики, а інтеграція УЛ у загальну бізнес-стратегію та корпоративну культуру. Коли оптимізація потоків стає спільною відповідальністю для всіх підрозділів, компанія отримує значну гнучкість та швидкість реакції на ринкові зміни.

Особливо варто наголосити, що управління логістикою виступає невід'ємною складовою системи управління витратами. Як зазначають дослідники, оптимізація логістичних витрат є одним із найдієвіших інструментів підвищення рентабельності та цінової конкурентоспроможності продукції [1].

Більше того, управління логістикою формує фундамент для підвищення якості обслуговування клієнтів. Ефективно організована логістична діяльність, що забезпечує своєчасність та повноту виконання замовлень, стає вирішальною конкурентною перевагою на ринку [2].

Важливо також підкреслити, що вдосконалення логістики – це безперервний, циклічний процес. Ефективність системи управління логістикою залежить від її здатності до адаптації через постійний моніторинг ключових показників (KPI) – вартість доставки, точність комплектації, час циклу замовлення.

Окрім того, ключовим елементом, що пов'язує логістику зі стратегією, є визначення так званого балансу «витрати-сервіс». Це чітко артикульований рівень обслуговування, який компанія готова надавати клієнтам, та обсяг витрат, які вона готова на це понести. Це дозволяє уникнути як надмірних витрат на сервіс, що не цінується клієнтом, так і втрати ринку через надмірну економію.

Варто змінити і саму парадигму сприйняття логістики. В сучасному бізнесі ефективне управління логістикою – це не лише управління витратами, але й свідоме впровадження інновацій. Глибокий аналіз [2] та впровадження новітніх підходів, таких як

«зелена логістика» (мінімізація впливу на довкілля) та цифрові двійники, перетворюють логістику на інструмент підтримки інновацій та сталого розвитку.

Окремої уваги заслуговує роль інформаційного забезпечення логістичних процесів. Впровадження сучасних IT-рішень, таких як WMS (системи управління складом) та TMS (системи управління транспортом), дозволяє досягти повної прозорості та керованості потоків. Це, в свою чергу, дає змогу оперативно реагувати на будь-які відхилення, приймати рішення на основі даних (data-driven decisions) та забезпечувати високий рівень інтеграції з партнерами по ланцюгу постачань, що є критично важливим для ефективної координації [2].

Водночас, не слід недооцінювати роль людського капіталу у вдосконаленні логістики. Навіть найбільш досконалі технології та автоматизовані системи вимагають кваліфікованого персоналу для їх налаштування, управління та аналізу отриманих даних. Інвестування в навчання та розвиток компетенцій логістичних менеджерів, аналітиків та складського персоналу є критично важливим. Саме кваліфіковані кадри здатні приймати нестандартні рішення в кризових ситуаціях [2], адаптувати процеси до мінливих вимог ринку та забезпечувати реальну, а не лише номінальну ефективність впроваджених інновацій.

Зрештою, вдосконалення логістичної діяльності є ядром ефективного управління ланцюгами постачань (SCM). Йдеться вже не лише про внутрішню оптимізацію, а про глибоку інтеграцію та координацію процесів із зовнішніми партнерами – постачальниками, перевізниками та дистриб'юторами.

Практична реалізація обраних стратегій вимагає розробки конкретних заходів – від реінжинірингу бізнес-процесів до вибору та впровадження відповідних IT-рішень. Саме такий комплексний підхід, що охоплює всі рівні від стратегії до операційної діяльності, є запорукою реального підвищення ефективності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кобець В. О. Шляхи вдосконалення логістичної діяльності підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2017. № 3 (138). С. 136–141.

2. Крикавський Є. В., Кубів М. І. Інноваційні підходи до вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».* 2017. № 862. С. 15–20.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вознюк Х. О., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Логінова О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Формування маркетингової стратегії та тактики в умовах воєнного стану включає повну переоцінку ринку, поведінки споживачів, логістичних ланцюгів та комунікаційної політики. Такий аналіз дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до екстремальних кризових умов, зберегти бізнес та підтримати економічну стабільність країни.

Цей процес допомагає підприємствам приймати швидкі та обґрунтовані рішення, підвищувати свою стійкість та адаптувати продукти і послуги до кардинально змінених умов ринку. Маркетинговий аналіз в умовах війни дозволяє підприємствам зрозуміти нові пріоритети клієнтів (безпека, базові потреби, соціальна відповідальність бренду) та їхні очікування щодо ціни та доступності.

Аналіз попиту і тенденцій дозволяє виявити міграційні процеси, дефіцитні позиції та нові ніші (наприклад, товари військового чи подвійного призначення). Вивчення діяльності конкурентів дає можливість підприємству оцінити їхню адаптивність та скоригувати власні тактичні дії для збереження ринкової частки. Визначення найбільш стабільних каналів комунікації (соціальні мережі, месенджери, оперативне інформування) допомагає оптимізувати комунікаційний бюджет.

Ситуаційний аналіз: оцінка безпекових ризиків, стану логістичних шляхів, міграції населення та зміни купівельної спроможності.

SWOT-аналіз: виявлення слабких сторін (залежність від імпорту, фізичне розташування в зоні ризику) та можливостей (релокація, вихід на експортні ринки, державні замовлення).

Аналіз поведінки споживачів: вивчення переходу до кризової моделі споживання, падіння попиту на товари не першої необхідності, зростання чутливості до патріотичної та соціальної позиції брендів [1].

Адаптивний маркетинговий аналіз допомагає підприємствам залишатися гнучкими, підвищує ефективність антикризових рішень і сприяє збереженню зв'язку зі споживачами. Це також дозволяє розробляти стратегічні плани для виживання бізнесу та швидкого післявоєнного відновлення [2].

Покращення та адаптація маркетингової діяльності підприємства в умовах воєнного стану вимагає рішучих змін. Нижче наведені основні напрями для трансформації стратегії і тактики:

1. Перегляд стратегічних цілей та пріоритетів, пріоритетом стає збереження операційної діяльності, безпека персоналу та підтримка критичної інфраструктури. Перехід від довгострокового планування до коротких тактичних спринтів та швидкого реагування на зміни.

2. Адаптація комплексу маркетингу (4P), спрощення асортименту, фокус на товарах першої необхідності. Модифікація пакування (економ-формат). Швидке створення нових продуктів, що відповідають потребам часу (наприклад, для військових, ВПО).

Перехід до ситуаційного ціноутворення. Впровадження прозорої та соціально відповідальної цінової політики, уникнення спекуляцій.

Релокація виробництва та складів у безпечніші регіони. Побудова нових логістичних ланцюгів в обхід окупованих територій. Посилення ролі e-commerce та цифрових каналів дистрибуції.

3. Радикальна зміна маркетингових комунікацій, комунікація має бути в першу чергу інформативною (режим роботи, наявність товару, безпека), чесною та емпатичною.

Акцентування на соціальній відповідальності (допомога ЗСУ, волонтерство, підтримка населення). Патріотичний маркетинг має бути щирим, а не спекулятивним.

Зниження активності в розважальних каналах. Пріоритет надається SMM (Facebook, Instagram) та месенджерам (Telegram, Viber) для оперативного інформування аудиторії.

4. Посилена сегментація та перегляд цільових ринків, робота з аудиторією внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та українців за кордоном. Активізація роботи з державними (оборонними) замовленнями та забезпеченням потреб критичної інфраструктури. Пошук нових іноземних партнерів для компенсації втрат на внутрішньому ринку [2].

5. Впровадження антикризового цифрового маркетингу. Використання digital-інструментів для швидкого запуску та зупинки кампаній залежно від ситуації в регіонах.

Відстеження новин, фейків та реакцій аудиторії для миттєвої корекції комунікацій.

Ефективна адаптація маркетингової стратегії в умовах воєнного стану ґрунтується на максимальній гнучкості, глибокому розумінні нової реальності споживачів та високому рівні соціальної відповідальності. Застосування таких методів допомагає не лише зберегти бізнес, але й зробити внесок у спільну стійкість та майбутню перемогу.

Список використаних джерел:

1. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364.

2. Шевченко А. М., Сакалош Ю. І. Особливості маркетингових комунікацій підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 150–155.

ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Голощапов І. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Логінова О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Організація і управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства включає планування, створення, поширення та контроль комунікаційних повідомлень для досягнення маркетингових цілей. Таке управління дозволяє підприємствам формувати попит, будувати впізнаваність бренду та підтримувати лояльність споживачів. Ця діяльність допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу рекламного бюджету, вибору каналів комунікації та оцінки ефективності кампаній.

Управління рекламно-інформаційною діяльністю дозволяє підприємствам зрозуміти інформаційні потреби цільової аудиторії та її очікування щодо продукту, ціни та сервісу. Аналіз ефективності каналів комунікації дозволяє виявити найбільш рентабельні з них (наприклад, digital-маркетинг чи традиційні ЗМІ) і адаптувати стратегію для залучення більшої кількості клієнтів. Вивчення рекламних стратегій конкурентів дає можливість підприємству створювати унікальні торгові пропозиції, що виділяються на ринку.

Визначення найбільш результативних інструментів (контекстна реклама, SMM, PR-заходи) допомагає оптимізувати маркетинговий бюджет. Управління рекламно-інформаційною діяльністю допомагає підприємствам формувати адекватну комунікаційну стратегію, орієнтуючись на очікування аудиторії та загальну ситуацію на ринку.

Сегментація аудиторії: поділ споживачів на окремі сегменти з метою створення рекламних повідомлень, які максимально відповідають потребам кожної групи.

SWOT-аналіз комунікацій: виявлення сильних і слабких сторін рекламної діяльності підприємства, можливостей для розвитку та загроз з боку конкурентів чи змін у медіа-середовищі.

Аналіз трендів: вивчення впливу технологічних, соціальних та культурних факторів на поведінку споживачів та ефективність рекламних каналів.

Управління рекламно-інформаційною діяльністю допомагає підприємствам залишатися гнучкими та готовими до змін у медіа-просторі, підвищує ефективність маркетингових інвестицій (ROMI) і сприяє залученню клієнтів через більш точне розуміння їхніх потреб. Це також дозволяє розробляти стратегічні плани для просування бренду та забезпечувати довгострокову впізнаванність і прибутковість [1].

Покращення організації та управління рекламно-інформаційною діяльністю допоможе отримувати більш точні дані для прийняття рішень, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку. Нижче наведені основні шляхи для вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності:

1. Впровадження Data-Driven підходу та аналітики. Big Data та Штучний інтелект (AI): завдяки аналізу великих масивів даних можна краще зрозуміти поведінку споживачів, передбачити їх реакцію на рекламні стимули та персоналізувати повідомлення.

CRM-системи: використання CRM для збирання і зберігання інформації про взаємодію клієнтів з брендом дає змогу краще розуміти їхній шлях (Customer Journey) та підвищувати ефективність повторних продажів.

Інструменти наскрізної аналітики (Google Analytics, Power BI): Дозволяють відстежувати поведінку користувачів на всіх етапах воронки продажів, визначати ефективність кожного каналу та розраховувати реальну вартість залучення клієнта (CAC).

2. Посилена сегментація та персоналізація. Більш глибоке розуміння цільової аудиторії: окрім базової сегментації, використання поведінкових та психографічних характеристик допомагає розробити специфічні креативи для кожного мікро-сегмента.

Динамічний контент: автоматична адаптація рекламних повідомлень (на сайті, в email-розсилках, у digital-рекламі) під конкретного користувача на основі його попередньої поведінки [2].

3. Інтеграція омніканального підходу. Координація каналів комунікації: забезпечення узгодженої роботи різних каналів (SMM, email, сайт, месенджери, офлайн-точки) для створення «безшовного» досвіду взаємодії з брендом [1].

Аналіз ефективності кожного каналу: оцінка рентабельності інвестицій (ROMI) у кожен канал допомагає перерозподіляти бюджет на найбільш прибуткові джерела трафіку.

4. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation). Автоматизація рутинних процесів: Використання спеціалізованих платформ для автоматизації email-розсилок, постингу в соцмережах та управління рекламними ставками.

Чат-боти та AI-асистенти: впровадження автоматизованих помічників для миттєвої обробки запитів клієнтів 24/7 та збору лідів.

5. Регулярний моніторинг та A/B тестування. A/B тестування дозволяє порівнювати різні версії креативів, заголовків, закликів до дії, щоб визначити, яка з них є найбільш ефективною.

Оцінка конверсії: постійний моніторинг конверсії на кожному етапі воронки дає можливість оперативно виявляти та усувати проблеми.

6. Розвиток Inbound-маркетингу (Контент-маркетингу). Створення цінного контенту: замість прямої реклами, залучення клієнтів через корисні статті, відео, дослідження, що формує образ експерта та підвищує довіру до бренду [2].

Ефективне покращення рекламно-інформаційної діяльності ґрунтується на впровадженні сучасних аналітичних інструментів, глибокому розумінні клієнта, оптимізації каналів просування та автоматизації процесів. Застосування таких методів допомагає глибше розуміти ринок, збільшувати прибутковість маркетингових інвестицій та забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Ромат Є. В. Інтегровані маркетингові комунікації : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 450 с.

2. Ковальчук С. В. Оцінка ефективності рекламно-інформаційної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 55–60.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ

Гуменюк А. В., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний ринок характеризується динамічним розвитком технологій, що веде до змін у підходах до маркетингу. Цифрові інструменти дозволяють компаніям досягати цільової аудиторії ефективніше, ніж будь-коли раніше. Цей процес вимагає від маркетологів глибокого розуміння нових інструментів та методів.

Цифровізація економіки створює нові умови для функціонування бізнесу, де ключову роль відіграють технології обробки даних, аналітика та автоматизація процесів. У цих умовах компанії вимушені переглядати свої маркетингові стратегії, аби забезпечити ефективну взаємодію зі споживачем у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація маркетингу полягає не лише у використанні нових каналів комунікації, а й у зміні підходів до планування, реалізації та оцінювання ефективності маркетингових заходів. Завдяки таким інструментам, як Big Data, CRM-системи, штучний інтелект та аналітика поведінки користувачів, компанії отримують можливість більш точно визначати потреби споживачів і формувати персоналізовані пропозиції [1].

Важливою складовою сучасних маркетингових стратегій є омніканальність, тобто узгоджене використання онлайн-та офлайн-інструментів для забезпечення безперервного клієнтського досвіду. Компанії активно впроваджують технології автоматизації маркетингових кампаній, чат-боти, інтерактивний контент, а також соціальні мережі як головні канали комунікації [2].

Цифрова трансформація також впливає на структуру маркетингових бюджетів. Традиційна реклама поступається місцем цифровим форматам – таргетованій рекламі, контент-маркетингу, SEO та SMM. Це дозволяє підвищити ефективність витрат і краще вимірювати результати кампаній.

Цифрові інструменти маркетингу:

1. Соціальні мережі.

Соціальні мережі стали найважливішим інструментом взаємодії з клієнтами. Вони не тільки дозволяють швидко доносити інформацію до цільової аудиторії, а й допомагають будувати відносини через діалог.

Аналітика та націлення: використання аналітичних інструментів дозволяє компаніям відстежувати поведінку користувачів та налаштовувати рекламу під конкретні сегменти аудиторії.

2. Контент-маркетинг.

Контент-маркетинг став невід'ємною частиною стратегій більшості компаній. Якісний контент привертає увагу та створює довіру.

Типи контенту: блоги, відео, інфографіка та подкасти. Кожен тип контент має свої особливості і підходить для різних цілей.

SEO та контент: оптимізація контенту під пошукові системи допомагає збільшити органічний трафік.

3. Пошукова оптимізація (SEO).

SEO – це комплекс заходів, спрямованих на покращення видимості сайту у пошукових системах.

Ключові фактори: включають використання ключових слів, оптимізацію структури сайту та покращення користувальницького досвіду.

Аналіз результатів: інструменти, такі як Google Analytics, дозволяють відстежувати ефективність SEO-стратегій.

4. Email-маркетинг.

Email-маркетинг залишається ефективним інструментом для взаємодії з клієнтами та утримання їхньої уваги.

Персоналізація повідомлень: індивідуальний підхід до кожного одержувачу збільшує відкритість та клікабельність листів.

Автоматизація процесів: сучасні платформи дозволяють автоматизувати розсилки, що економить час та ресурси.

5. Аналітика та Big Data.

Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних щодо поведінки споживачів.

Індикатори продуктивності: використання KPI допомагає відстежувати ефективність рекламних кампаній.

Прогнозування трендів: аналіз даних дозволяє передбачати зміни у споживчих уподобаннях та адаптувати стратегію відповідно до них.

Зростання онлайн-продажів: багато компаній зіткнулися з необхідністю адаптуватись до нових умов, переходячи на цифрові платформи.

Зміна споживчих переваг: збільшення інтересу до здоров'я та екології вплинуло на вибір продуктів та послуг.

Адаптація стратегій: адаптація до цифрових технологій є невід'ємною частиною успіху у сучасному маркетингу. Компанії, які можуть ефективно використовувати нові інструменти, мають конкурентне перевагу.

Гнучкість та інновації: постійне тестування нових підходів та технологій допомагає залишатися на передовій.

Персоналізація: Індивідуальний підхід до кожного клієнта посилює його лояльність та підвищує шанси на повторні покупки.

6. Майбутнє цифрового маркетингу.

Майбутнє цифрового маркетингу обіцяє бути ще більш інтерактивним та технологічно просунутим.

Штучний інтелект: використання AI для аналізу даних та автоматизація маркетингових процесів стає стандартом.

Штучний інтелект дозволяє компаніям проводити цільові кампанії на цифрових платформах. Metaverse вже використовується для покращення взаємодії з користувачем і надання автентичних комунікаційних стратегій бренду [3].

Віртуальна та доповнена реальність: ці технології відкривають нові горизонти для взаємодії з клієнтами, дозволяючи створювати унікальні користувальницькі досліди.

Отже, цифрові технології перетворюють маркетинг, надаючи нові можливості взаємодії з клієнтами. Компанії, які зможуть

адаптуватися до цих змін та використовувати сучасні інструменти, зможуть досягти більшого успіху на ринку.

Таким чином цифрова трансформація є не просто технічним оновленням, а стратегічним процесом, що формує нову модель взаємодії бізнесу та споживача. Компанії, які здатні швидко адаптуватися до цифрових змін, отримують конкурентну перевагу на ринку та зміцнюють довіру клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван А. Маркетинг 5.0: технології для людства. Київ : Наш Формат, 2022. 320 с.

2. Кузьменко О. В. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ».* 2023. №1. С. 45–52.

3. Гуменюк А. В. Діджитал-маркетинг як пріоритетний напрям розвитку бізнесу. *Економічні горизонти.* 2024. №4(29). С. 48–55. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.314335.

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАКТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФІРМИ

Табанець О. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Логінова О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Розробка і впровадження систем маркетингового менеджменту (СММ) включає аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Така система дозволяє фірмі орієнтувати всю свою діяльність на ринок, ефективно задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження СММ допомагає підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати свою ринкову гнучкість і адаптувати продукти та послуги до мінливих умов зовнішнього середовища [1].

Система маркетингового менеджменту дозволяє підприємствам глибоко зрозуміти мотивацію цільових споживачів та їхні очікування

щодо якості продукту, ціни, каналів збуту та комунікаційного супроводу [2].

Аналіз ринкових можливостей та попиту дозволяє виявити незадоволені потреби, нові перспективні сегменти та адаптувати свої пропозиції для залучення нових клієнтів.

Вивчення діяльності конкурентів дає можливість підприємству об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони, створювати унікальні конкурентні переваги та коригувати власні тактичні дії.

Визначення найбільш результативних інструментів комплексу маркетингу (продукт, ціна, дистрибуція, просування) допомагає оптимізувати маркетинговий бюджет і спрямовувати ресурси на найбільш перспективні напрями.

Стратегічний аналіз та планування: визначення місії, маркетингових цілей, проведення SWOT-аналізу, вибір цільових ринків та стратегії позиціонування [2].

Формування маркетингової інформаційної системи (МІС): організація системного збору, обробки, аналізу та інтерпретації внутрішньої і зовнішньої ринкової інформації [1].

Організація маркетингової діяльності: побудова організаційної структури служби маркетингу, розподіл завдань, повноважень та відповідальності.

Впровадження СММ допомагає фірмам залишатися гнучкими та готовими до змін на ринку, підвищує ефективність прийняття рішень і сприяє формуванню лояльності клієнтів. Це також дозволяє розробляти реалістичні стратегічні плани для розвитку бізнесу та забезпечувати довгострокову прибутковість підприємства.

Покращення процесів розробки і впровадження систем маркетингового менеджменту допоможе отримувати більш точні дані для стратегічного планування, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку. Нижче наведені основні шляхи для вдосконалення СММ:

1. Побудова комплексної маркетингової інформаційної системи (МІС) Big Data та AI: використання аналізу великих даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту, виявлення прихованих тенденцій та персоналізації пропозицій.

Інтеграція внутрішньої звітності: автоматизований збір даних про продажі, витрати, рух запасів для оперативного аналізу ефективності.

Система маркетингових досліджень: організація регулярних (а не епізодичних) досліджень ринку, конкурентів та споживачів для отримання актуальної інформації [1].

2. Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management).

Застосування CRM для збирання і зберігання повної історії взаємодії з кожним клієнтом, що дає змогу краще розуміти їхні потреби та підвищувати якість обслуговування.

Використання даних CRM для сегментації аудиторії, автоматизації комунікацій та розробки програм лояльності.

3. Формалізація процесів та організаційної структури.

Чітке визначення функцій: розробка положень про відділ маркетингу та посадових інструкцій, що усуває дублювання функцій та підвищує відповідальність.

Міжфункціональна взаємодія: налагодження горизонтальних зв'язків між відділом маркетингу, продажами, виробництвом та фінансами для узгодження цілей та швидкого реагування на ринкові виклики [2].

4. Інтеграція digital-маркетингу в єдину систему.

Інструменти веб-аналітики (Google Analytics): відстеження поведінки користувачів на сайті, ефективності рекламних кампаній та джерел трафіку.

Управління SMM та контентом: розробка контент-стратегії, що відповідає загальним цілям бренду, та аналіз залученості аудиторії в соціальних мережах.

5. Розробка системи маркетингового контролю та аудиту.

Впровадження KPI: визначення чітких ключових показників ефективності (частка ринку, ROMI, вартість залучення клієнта, рівень лояльності).

Регулярний моніторинг: постійне відстеження відхилень фактичних показників від планових та оперативне коригування тактичних дій.

6. Навчання та розвиток персоналу.

Формування «маркетингового мислення»: навчання не лише маркетологів, але й персоналу інших відділів (особливо збуту) клієнтоорієнтованому підходу.

Підвищення кваліфікації: регулярне навчання маркетологів новим інструментам аналітики, цифрового маркетингу та стратегічного планування [2].

Ефективне вдосконалення системи маркетингового менеджменту ґрунтується на впровадженні сучасних інформаційних технологій, чіткій організаційній побудові, орієнтації на клієнта та розробці дієвої системи контролю. Застосування таких методів допомагає глибше розуміти ринок, збільшувати прибутковість підприємства та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Ільченко Н. Б., Шаповалова Ю. О. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1(18). С. 115–121.

2. Левків Г. Я., Подра О. П., Леськів Г. З., Гинда С. М. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.

КОНЦЕПЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Феденко Д. А., *аспірант,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Формування сталих моделей управління в аграрному секторі набуває особливої актуальності з огляду на глобальні кліматичні проблеми та запит суспільства на екологічну відповідальність бізнесу. Аграрний бізнес є однією із ключових сфер впливу на навколишнє природне середовище, тому пошук інноваційних управлінських підходів, що поєднують економічну ефективність із екологічною безпекою, є стратегічним завданням сучасної економіки.

Одним із таких підходів виступає екологічний маркетинг, який забезпечує орієнтацію підприємств не лише на задоволення потреб споживачів, а й на збереження навколишнього природнього середовища, формування позитивного іміджу виробника та підвищення його конкурентоспроможності. Використання інструментів екологічного маркетингу дозволяє аграрним підприємствам зміцнювати довіру споживачів, а також виходити на

міжнародні ринки, де попит на екологічно чисту продукцію стабільно зростає.

За таких умов актуальним завданням є наукове обґрунтування ролі та механізмів застосування екологічного маркетингу в системі управління аграрними підприємствами, що дозволить підвищити їхню екологічну, соціальну та економічну ефективність. Вивчення цього питання сприятиме формуванню нових підходів до управління конкурентоспроможністю аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку, інтеграції екологічних цінностей у корпоративну стратегію та реалізації потенціалу «зеленої» економіки в Україні.

Екологічний маркетинг розглядається в сучасній науковій літературі як окрема, але тісно пов’язана з концепцією сталого маркетингу сфера теорії й практики маркетингу, що орієнтується на комбіноване задоволення потреб споживачів та мінімізацію негативного впливу виробництва і споживання на навколишнє середовище. У класичному підході екологічний маркетинг визначається як набір стратегій і практик, спрямованих на просування товарів і послуг, які можна вважати більш екологічними порівняно з альтернативами, а також на трансформацію поведінки споживачів і стейкхолдерів для досягнення екологічних цілей. Це визначення поєднує як зовнішньоорієнтовані інструменти (комунікація, брендинг, просування «зелених» атрибутів), так і внутрішні організаційні перетворення (екологічно орієнтовані виробничі процеси, управління ланцюгами постачання) [1].

В управлінському контексті екологічний маркетинг інтегрується в систему стратегічного менеджменту підприємства та виконує такі взаємообумовлені функції: формування ринкової стратегії з урахуванням екологічних ризиків і можливостей; побудова бренду і корпоративної репутації на основі екологічних цінностей; координування взаємодії з регуляторами, постачальниками та споживачами для реалізації «зеленої» пропозиції; забезпечення зворотного зв’язку для оптимізації операційних процесів. Теоретичні моделі інтеграції показують, що екологічний маркетинг має стати наскрізним елементом бізнес-моделі аграрного підприємства, поєднуючи маркетингові KPI із екологічними й соціальними показниками ефективності [2].

Створена авторська модель, яка показує, як екологічний маркетинг повинен бути інтегрований у всі рівні управління підприємством – від стратегічного до оперативного рівнів (рис. 1).



Рис. 1. Модель інтеграції екологічного маркетингу у системі управління аграрним підприємством

Екологічний маркетинг визначається як сукупність маркетингових стратегій і практик, які одночасно спрямовані на задоволення потреб споживачів і мінімізацію негативного впливу продукції та виробничих процесів на навколишнє середовище. Він розглядається як природне продовження і одночасно специфічна реалізація концепції сталого маркетингу, що вимагає міждисциплінарного підходу – поєднання маркетингових, екологічних і управлінських інструментів. У прикладному аспекті ключовими теоретичними компонентами, які повинні бути покладені в основу концепції застосування екологічного маркетингу в системі управління аграрним підприємством, є концепції: життєвого циклу продукту, сталої споживчої цінності, репутації компанії, та методологія оцінки сталих показників [3]. Комбінація цих підходів дає змогу побудувати цілісну теоретичну модель, яка пов’язує маркетингові рішення з екологічністю та фінансовими результатами підприємства.

Запропонована модель демонструє наскрізний характер екологічного маркетингу: він інтегрується у стратегію підприємства,

забезпечується на операційному рівні та підтримується ефективними комунікаціями. Лише така системність забезпечить поєднання екологічної безпечності й економічної вигоди, що є основною метою застосування екологічного маркетингу в аграрному секторі.

Список використаних джерел:

1. Peattie K., Crane A. Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2005. Vol. 8. No. 4. P. 357–370. URL: https://doi.org/10.1108/13522750510619733 (дата звернення: 28.09.2025).
2. Sargin S. Sustainable marketing. *The essentials of today`s marketing*. Istanbul: EFE Academy Publishing, 2023. P. 233–252.
3. Belz F.-M., Peattie K. Sustainability marketing: a global perspective. John Wiley and Sons, 2012. 352 p.

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Чухно Н. В., *здобувач вищої освіти*
Романова А. Р., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: доктор філософії, доцент Гарматюк О. В.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю, глобалізацією ринків та швидкими темпами технологічних змін. У таких умовах ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає їхня здатність до інноваційного розвитку, зокрема у сфері маркетингу. Інноваційний маркетинг виступає не лише як засіб просування нових товарів і послуг, а як стратегічний інструмент формування унікальної ринкової пропозиції, орієнтованої на створення нових потреб споживачів. Його сутність полягає у використанні нових технологій, аналітичних підходів, цифрових платформ та креативних рішень для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність дослідження інноваційного маркетингу зумовлена необхідністю адаптації підприємств до умов цифрової трансформації, зміни споживчих пріоритетів і зростання конкуренції. Саме

впровадження інноваційних підходів у маркетингову діяльність дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, посилити лояльність клієнтів і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Інноваційний маркетинг – підхід до маркетингу, що фокусується на розробці та впровадженні нових ідей, продуктів, послуг та процесів для задоволення потреб споживачів і створення унікальної цінності. Іншими словами: формування нових ринків та нових потреб в покупців. Його головна мета – створення принципово нових ринків і потреб у покупців, що сприяє зростанню бізнесу та відрізняє його від конкурентів[1]. Основна відмінність між традиційним та інноваційним маркетингом в тому, що традиційний маркетинг спрямований на існуючих продуктах та задоволенні поточних потреб, тоді як інноваційний маркетинг створює нові ринки та нові потреби, пропонуючи споживачам принципово нові товари або послуги. Традиційний маркетинг працює в межах існуючої конкуренції, а інноваційний маркетинг часто пов’язаний з оцінкою ефективності нововведень ще до їх появи на ринку.

За останні 5 років попит на маркетинг, зокрема інноваційний значно зріс, зумовлюючи це тим, що компанії все активніше шукають нові способи залучення та утримання клієнтів в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції. Зростання популярності соціальних мереж, мобільних додатків, платформ електронної комерції та штучного інтелекту створило нові можливості для взаємодії зі споживачами, що потребують нестандартних підходів до просування товарів і послуг, а також із глибоким розумінням змін у поведінці споживачів Інноваційний маркетинг дозволяє не лише адаптуватися до змін у поведінці споживачів, а й формувати нові потреби, створюючи унікальні пропозиції, які виходять за межі традиційних ринкових моделей [2]. Саме тому підприємства, які впроваджують інноваційні маркетингові стратегії, мають більше шансів на успіх, лояльність клієнтів і стійке зростання. Проте, незважаючи на потенціал, інноваційний маркетинг стикається з низкою проблем, які стримують його ефективне впровадження.

Інноваційний маркетинг є важливою складовою сучасної економіки, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств у динамічному середовищі. Проблема розвитку інноваційного маркетингу в Україні зумовлена переходом економіки на якісно новий – інноваційний тип розвитку. Проте, незважаючи на потенціал,

інноваційний маркетинг стикається з низкою проблем, які стримують його ефективне впровадження.

Однією з головних проблем є недостатня обізнаність керівників підприємств щодо можливостей інноваційного маркетингу. Часто інновації сприймаються як ризиковані інвестиції, що не гарантують швидкого прибутку. Це призводить до консервативного підходу в управлінні маркетинговими процесами, коли перевага надається традиційним методам просування. У книзі «Маркетинг інновацій» О. В. Зозулі зазначено, що маркетинг інновацій – це не просто просування нових товарів, а стратегічна діяльність, яка охоплює аналіз ринку, виявлення незадоволених потреб, формування унікальної цінності та управління ризиками, пов'язаними з нововведеннями [3]. У книзі також розмежовано поняття «інноваційний маркетинг» і «маркетинг інновацій». Перший стосується використання інноваційних підходів у традиційній маркетинговій діяльності, тоді як другий – маркетингова підтримка інноваційних продуктів, починаючи з етапу їх розробки. готовності до експериментів і гнучкості в прийнятті рішень.

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової трансформації бізнесу. Впровадження інноваційних інструментів, автоматизація маркетингу, вимагає відповідної технічної бази та кваліфікованих кадрів. У багатьох компаніях, особливо малих і середніх, відсутні фахівці, здатні працювати з новими технологіями. Це створює бар'єр для інтеграції інновацій у маркетингову діяльність. За даними дослідження, опублікованого на сайті Національного університету «Києво-Могилянська академія», лише близько 20% українських підприємств активно використовують цифрові інструменти в маркетингу, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 60% [4].

Фінансові обмеження також є суттєвим чинником, що стримує розвиток інноваційного маркетингу. Впровадження нових технологій потребує значних інвестицій, які не завжди доступні для підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Крім того, відсутність державної підтримки інноваційних проєктів у сфері маркетингу ускладнює ситуацію. Інноваційні проєкти часто мають тривалий цикл окупності, що не відповідає очікуванням швидкого прибутку, особливо в умовах жорсткої конкуренції та нестабільного попиту. Це змушує компанії обирати більш консервативні стратегії, уникаючи ризикових інвестицій у нові технології, навіть якщо вони мають високий потенціал. У книзі «Інноваційний менеджмент» В.

І. Мунтіяна наголошується, що ефективна державна політика у сфері підтримки інновацій може стати каталізатором розвитку інноваційного маркетингу, особливо в регіонах із низьким рівнем економічної активності [5].

Не менш важливою проблемою є правові та етичні аспекти використання інноваційних технологій у маркетингу. Наприклад, застосування персоналізованої реклами на основі аналізу поведінки споживачів викликає питання щодо конфіденційності даних. Прозорість алгоритмів і дотримання етичних норм є ключовими умовами довіри споживачів до інноваційних маркетингових практик.

Для подолання зазначених проблем необхідно впроваджувати комплексні заходи:

По-перше, слід інвестувати в освіту та підготовку кадрів у сфері інноваційного маркетингу.

По-друге, необхідна державна підтримка інноваційних проєктів через гранти, пільги та акселераційні програми.

По-третє, компанії мають розробляти чіткі стратегії інноваційного розвитку, що враховують специфіку ринку, потреби споживачів і технологічні тренди.

По-четверте, важливо підвищувати цифрову грамотність як серед працівників, так і серед споживачів, щоб забезпечити ефективне використання нових інструментів.

Отже, інноваційний маркетинг є потужним інструментом розвитку бізнесу, але його ефективне впровадження потребує подолання низки проблем. Лише за умови комплексного підходу – технічного, освітнього, фінансового та етичного – можна забезпечити сталий розвиток інноваційного маркетингу в Україні та інтеграцію в глобальні економічні процеси.

Разом із тим, впровадження інноваційного маркетингу в Україні супроводжується низкою проблем, серед яких – обмежені фінансові ресурси, недостатня цифрова трансформація бізнесу, низький рівень обізнаності керівників та відсутність належної державної підтримки. Для подолання цих бар’єрів необхідно забезпечити розвиток інституційної підтримки інновацій, удосконалення освітніх програм, стимулювання інвестицій у технологічні рішення та підвищення цифрової грамотності учасників ринку.

Інноваційний маркетинг має стати невід’ємною складовою стратегічного управління підприємствами, спрямованого на створення довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності

бізнес-процесів і формування інноваційно орієнтованої економіки України.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картайя Х., Сетія І. Маркетинг 4.0: перехід від традиційного до цифрового. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
2. Смирнова Т. А. Сучасні аспекти інноваційного маркетингу: проблеми та перспективи розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 6 (76). С. 96–106.
3. Зозуля О. В. Маркетинг інновацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
4. Офіційний сайт Національного університету «Києво-Могилянська академія» URL: https://www.ukma.edu.ua.
5. Мунтіян В. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.

СЕКЦІЯ 6
РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Дячук В. А., *аспірант,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У процесі розвитку ринкових відносин в Україні спостерігається тенденція до зростання фінансових обмежень у діяльності підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною з російською федерацією.

Таке становище зумовлене низкою чинників: зменшенням власного капіталу через нерентабельність діяльності, високим рівнем ризику ведення бізнесу, недосконалістю податкової системи, зростанням інфляційних процесів і підвищенням вартості зовнішніх фінансових ресурсів.

Брак фінансових ресурсів негативно впливає на господарську активність підприємств, що, у свою чергу, призводить до зниження ефективності фінансових результатів.

Фінансові ресурси, їхня структура та джерела формування відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Наявність достатнього обсягу коштів забезпечує безперервність виробничо-господарських процесів, тоді як ефективна система їх розподілу сприяє зростанню прибутковості, оптимізації управлінських рішень і підвищенню платоспроможності суб'єкта господарювання. Для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами необхідно формувати та використовувати їх на основі економічно обґрунтованих принципів, що дає змогу забезпечити принаймні беззбиткову, а в ідеалі – прибуткову діяльність підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності у формуванні фінансової бази підприємств. Нестача власного капіталу стає однією з ключових проблем, яка безпосередньо впливає на результати господарської

діяльності. Невідповідність між обсягами власного капіталу та потребами підприємства може спричиняти як надлишковість, так і дефіцит матеріальних запасів, що негативно позначається на фінансовій стійкості [1].

У зв'язку з цим пошук шляхів оптимізації джерел формування фінансових ресурсів набуває особливої актуальності. Управління процесом генерування капіталу передбачає визначення достатніх для ефективного функціонування підприємства джерел фінансування, а також їх структурування за критерієм вартості залучення. Раціональною вважається така структура капіталу, за якої досягається оптимальне співвідношення між власними, залученими та позиковими ресурсами, що забезпечує мінімізацію витрат на їх формування та максимізацію прибутковості при збереженні фінансової автономії та стабільності.

Основною метою управління структурою капіталу є мінімізація вартості залучених ресурсів і максимізація віддачі на вкладений капітал для власників підприємства з урахуванням перспективного зростання його ринкової вартості. Системний підхід до управління фінансовими ресурсами передбачає використання комплексу інструментів, дії яких взаємопов'язані та впливають на загальну результативність фінансової системи підприємства.

Ефективне функціонування українських підприємств у межах ринкової економіки можливе лише за умови належного формування та раціонального використання фінансових ресурсів. Від того, наскільки грамотно підприємство організує систему управління фінансами, залежить його стабільність, конкурентоспроможність і здатність до розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення цих цілей на підприємстві необхідно формувати продуману фінансову політику, спрямовану на залучення, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів із різних джерел. Така політика має враховувати стратегічні пріоритети розвитку підприємства, вартість залучення капіталу, а також можливості його результативного використання в господарській діяльності.

Фінансова політика є складовою загальної фінансової стратегії підприємства та має забезпечувати достатній обсяг ресурсів для стабільного функціонування й інвестиційного розвитку. Вона визначає оптимальну структуру джерел формування капіталу, орієнтуючись на зниження вартості фінансування, збереження фінансової стійкості й забезпечення прибутковості [2].

На сучасному етапі розвитку економіки України управління процесами залучення та використання фінансових ресурсів набуває особливої ваги. Ефективність цього управління безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, його ліквідність, рентабельність і здатність до відтворення.

В умовах нестабільності, інфляційних коливань і воєнних ризиків виникає необхідність адаптації механізму управління фінансовими ресурсами до сучасних економічних реалій. Це передбачає мінімізацію ризиків, підвищення рівня фінансової гнучкості та забезпечення стійкості до зовнішніх шоків.

Розроблення й реалізація стратегій ефективного управління фінансовими потоками, удосконалення організаційних форм і методів фінансової роботи мають сприяти зміцненню фінансового стану підприємства, підвищенню його платоспроможності та рентабельності, а також створенню передумов для сталого економічного розвитку [3].

Узагальнення результатів наукових досліджень дає змогу класифікувати інструменти управління фінансовими ресурсами на три основні групи:

1. Інструменти управління формуванням фінансових ресурсів, до яких належать: управління прибутком і доходами, амортизаційна та емісійна політика, залучення банківських кредитів, регулювання дебіторської заборгованості, управління фінансовими ризиками.

2. Інструменти управління внутрішнім оборотом фінансових ресурсів, що охоплюють аналіз і планування фінансових потоків, бюджетування, оцінку активів, розробку фінансових нормативів і регламентів, інформаційне забезпечення та заходи зі стимулювання обігу коштів.

3. Інструменти управління розподілом фінансових ресурсів, які включають фінансування операційної та інвестиційної діяльності, кредитування партнерів, благодійне фінансування, а також розміщення тимчасово вільних коштів у вигляді фінансових інвестицій.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами є основою стійкого розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності й підвищення фінансової безпеки в умовах динамічного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 778–783.
2. Бровко Л. І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 57–63.
3. Рудика В. А., Маковецька Н. А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 343–346. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/60.pdf.
4. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 61–64. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf.

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЇ

Белінський С. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Логінова О. А.,
Уманський державний педагогічний університет

В умовах сучасної економічної турбулентності та високої невизначеності ринкового середовища, здатність бізнесу не лише виживати, але й стабільно розвиватися, безпосередньо залежить від якості управління ризиками. Ризик-менеджмент перестав бути вузькоспеціалізованою функцією, що опікується лише фінансами чи безпекою, і трансформувався у ключовий елемент стратегічного управління. Його основна роль полягає у проактивній ідентифікації, аналізі та контролі потенційних загроз та можливостей, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективність системи управління ризиками починається з етапу аналізу. Він включає два критичні компоненти: ідентифікацію та оцінку. Ідентифікація передбачає системний пошук усіх можливих ризиків, що притаманні діяльності підприємства – від операційних,

фінансових та юридичних до новітніх, таких як кібернетичні, репутаційні та стратегічні ризики. Оцінка дозволяє пріоритезувати виявлені ризики, аналізуючи їх з точки зору ймовірності виникнення та потенційного впливу (розміру збитків) на діяльність компанії. Цей аналітичний етап є фундаментом для вибору адекватної стратегії реагування.

На основі проведеного аналізу формуються стратегії управління ризиками. У світовій практиці їх класифікують на чотири основні групи:

– ухилення (Avoidance) – повна відмова від діяльності, що генерує критичний ризик, який неможливо контролювати іншими методами;

– зниження (Mitigation/Reduction) – розробка та впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикової події або мінімізацію її негативних наслідків;

– передача (Transfer) – перекладання фінансової відповідальності за ризик на третю сторону, найчастіше через механізми страхування, аутсорсинг або договірні умови;

– прийняття (Acceptance) – свідоме рішення нічого не робити з ризиком (зазвичай, якщо він незначний або вартість заходів контролю перевищує потенційні збитки), часто зі створенням резервних фондів.

Ключовим фактором успіху є не наявність окремого відділу ризик-менеджменту, а інтеграція управління ризиками у загальну бізнес-стратегію та корпоративну культуру. Коли розуміння ризиків та відповідальність за управління ними притаманні кожному рівню управління, компанія стає гнучкою та адаптивною. Таким чином, ефективне управління ризиками перетворюється з суто захисного механізму («гасіння пожеж») на інструмент досягнення стійкої конкурентної переваги, дозволяючи компанії не лише мінімізувати втрати, але й впевненіше використовувати нові ринкові можливості.

Особливо варто наголосити, що управління ризиками виступає невід’ємною складовою загальної системи антикризового менеджменту. Як слушно зазначають дослідники, саме проактивне виявлення, аналіз та нейтралізація ризиків дозволяє запобігти переростанню локальних проблемних ситуацій у повномасштабну системну кризу підприємства [2].

Більше того, управління ризиками формує фундамент для забезпечення економічної безпеки бізнесу. Ефективно організована система управління ризиками дозволяє не просто захищати активи, а створювати стабільні умови для реалізації стратегічних цілей та

комерційних інтересів, попри вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, інтеграція ризик-менеджменту в ключові бізнес-процеси є не бюрократичною формальністю, а критично важливим інструментом забезпечення довгострокової життєздатності компанії.

Важливо також підкреслити, що управління ризиками – це безперервний, циклічний процес, а не одноразовий захід. Ефективність системи управління ризиками залежить від її здатності до адаптації: ринкове середовище постійно змінюється, виникають нові загрози, а старі втрачають актуальність. Тому ключову роль відіграє вище керівництво компанії, яке має не лише затверджувати стратегії [1], але й формувати корпоративну культуру, де ідентифікація ризиків та відповідальність за них є спільною справою на всіх рівнях. Саме такий підхід дозволяє перетворити управління ризиками з формальної процедури на реальний інструмент прийняття гнучких та стратегічно виважених рішень.

Окрім того, ключовим елементом, що пов’язує аналіз ризиків зі стратегією, є визначення так званого «апетиту до ризику» (risk appetite). Це чітко артикульований рівень та тип ризику, який компанія свідомо готова прийняти на себе задля досягнення своїх стратегічних цілей. Встановлення цього ліміту дозволяє керівництву приймати зважені рішення, відмовляючись від надмірно ризикованих проектів, але, водночас, не втрачаючи можливостей через надмірну обережність. Таким чином, ризик-менеджмент остаточно переходить від функції контролю та мінімізації втрат до ролі активного партнера у створенні вартості та реалізації бізнес-стратегії.

Варто змінити і саму парадигму сприйняття ризику. В сучасному бізнесі ефективне управління ризиками – це не лише управління негативними ризиками (загрозами), але й свідоме управління позитивними ризиками (можливостями). Глибокий аналіз [2] дозволяє ідентифікувати не тільки те, що може зашкодити бізнесу, але й ті напрямки, де ринок або конкуренти надто обережні. Таким чином, ризик-менеджмент перетворюється на інструмент підтримки інновацій та обґрунтованого прийняття «прорахованих ризиків» заради отримання стратегічної переваги та вищої винагороди, а не залишається виключно захисним механізмом.

Практична реалізація обраних стратегій вимагає розробки конкретних заходів контролю та планів реагування (contingency plans). Це вже операційний рівень управління ризиками, де визначаються

відповідальні особи, встановлюються чіткі індикатори моніторингу (Key Risk Indicators, KRI) та прописуються алгоритми дій на випадок реалізації ризикової події. Без цього етапу навіть найкращий аналіз та стратегія залишаться лише на папері. Саме такий комплексний підхід, що охоплює всі рівні від стратегії до операційної діяльності, є запорукою реальної економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 480 с.

2. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу.* 2020. № 2(20). С. 221–229.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Відякін М. М., *аспірант*
Науковий керівник: доктор економічних наук,
старший дослідник Гайдуцький А. П.,
Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки»

Розвиток аграрного сектору України в умовах глобальних трансформацій та викликів воєнного часу потребує якісного оновлення систем управління.

Одним із ключових напрямків є впровадження штучного інтелекту (ШІ), зокрема його генеративних технологій, які створюють умови для інтелектуалізації управлінських процесів. Впровадження генеративного ШІ формує нову управлінську парадигму – від прийняття рішень на основі інтуїції до рішень, заснованих на даних і прогнозних моделях [1].

Згідно з Концепцією розвитку штучного інтелекту в Україні, пріоритетом державної політики є інтеграція ШІ у галузеві системи управління та створення інноваційного середовища для розвитку цифрової економіки [2].

Станом на початок 2025 року понад 60% українських агрокомпаній уже використовують елементи цифрового моніторингу, GIS-аналітики та систем управління виробництвом, створюючи передумови для інтеграції ШІ у стратегічне планування [3].

У Стратегії розвитку сільського господарства до 2030 року підкреслено, що аграрний сектор має стати драйвером цифрової економіки, зокрема через розвиток аналітичних та управлінських технологій, заснованих на ШІ. Цифровізація аграрного менеджменту передбачає використання інтегрованих ERP- і FMS-систем для контролю фінансів, ресурсів і операцій [4].

Генеративний ШІ здатен створювати нові управлінські моделі на основі обробки великих масивів аграрних даних – від моніторингу посівів до фінансового планування. Такі системи забезпечують підвищення точності прогнозів, зменшення ризиків і підвищення гнучкості організаційних структур підприємств [5].

70% аграрних підприємств України користуються ERP-рішеннями (1С–BAS, SAP, Microsoft Dynamics 365), а понад 40% – системами управління господарством типу CropWise або FieldView, що забезпечують облік, моніторинг і аналітику в реальному часі [3]. Це створює основу для подальшого впровадження генеративного ШІ, який може автоматично формувати аналітичні звіти, моделювати сценарії розвитку і прогнозувати ризики в режимі реального часу [5].

Згідно з міжнародними дослідженнями, генеративний ШІ здатний підвищувати продуктивність управлінських процесів завдяки функціям навчання, прогнозування, адаптації та взаємодії. Генеративний штучний інтелект стає ядром сучасних управлінських систем, здатним генерувати нові рішення на основі аналізу великих масивів даних [5].

В аграрному контексті це означає можливість автоматизованого аналізу показників діяльності, формування управлінських рекомендацій і навіть сценарного моделювання стратегічних рішень. Наприклад, генеративні моделі ШІ можуть формувати варіанти управлінських рішень щодо розподілу ресурсів чи логістичних маршрутів на основі економічних, кліматичних і ринкових даних [1].

Його синергія з технологіями дронів, IoT та big data підвищує точність прогнозування урожайності, ефективність розподілу ресурсів та адаптивність до кліматичних коливань. Дрони, оснащені мультиспектральними сенсорами, здатні передавати дані про стан посівів для автоматизованої обробки ШІ-модулями, які визначають

оптимальні норми поливу та добрив [6]. Такі рішення не лише автоматизують виробничі процеси, а й створюють підґрунтя для управління через когнітивні моделі, що самостійно адаптуються до зміни зовнішніх умов.

ШІ активно використовується на всіх етапах аграрного ланцюга постачань – від планування посівів до збуту продукції. Технології ШІ сприяють оптимізації управління водними, земельними та енергетичними ресурсами, прогнозуванню врожайності та зниженню втрат. Крім того, інтеграція ШІ в логістику дає змогу підвищити ефективність транспортування та зберігання продукції, що має безпосередній вплив на управлінські рішення і конкурентоспроможність підприємства [7].

Так, використання дронів у поєднанні з ШІ забезпечує до 90% точності моніторингу стану посівів, дозволяючи виявляти ознаки стресу рослин на ранніх етапах. Це відкриває нові можливості для управлінців агропідприємств: оперативний контроль виробничих процесів, зменшення витрат на засоби захисту рослин до 45%, інтеграцію дронових даних у системи план-факт аналізу [6].

В Україні тенденція до автоматизації спостерігається у 31% компаній, що вже застосовують внесення ЗЗР і добрив з дронів, а також у 57% підприємств, які використовують супутникові та мультиспектральні системи моніторингу [3].

Застосування генеративного ШІ сприяє зростанню ефективності виробничих і управлінських процесів на 15–30% завдяки підвищенню точності прогнозів, автоматизації звітності та оптимізації використання ресурсів [1]. Такі технології також формують нову культуру прийняття рішень, засновану на даних і прогнозній аналітиці, що відповідає принципам сталого розвитку аграрного сектору [4].

ШІ і дрони сприяють створенню інтелектуальних агросистем, де управлінські рішення приймаються на основі об’єктивних показників урожайності, вологи, хімічного складу ґрунтів тощо. Впровадження GIS та BI-аналітики дозволяє знизити операційні витрати на 15–20% та підвищити точність управлінських прогнозів у 2 рази [4]. Поєднання ШІ, IoT і дронів створює передумови для формування стійких агромоделей, які підвищують продуктивність і зменшують ризики через кліматичні зміни [6].

Таким чином, цифрова трансформація під впливом генеративного ШІ формує нову якість аграрного менеджменту – більш прогнозовану, гнучку та екологічно відповідальну.

Попри переваги, впровадження генеративного ШІ супроводжується низкою проблем: дефіцит цифрових компетенцій у менеджменту; недостатня готовність нормативно-правової бази; ризики кібербезпеки та неетичного використання даних [2]. Основні бар'єри розвитку ШІ в агросекторі – кадровий дефіцит, висока вартість інновацій, фрагментованість нормативної бази та обмежений доступ до цифрової інфраструктури [6]. Аграрії вказують на нестачу інтегрованих платформ і складність поєднання FMS, ERP та дронових даних у єдину систему управління [3].

Подолання цих бар'єрів можливе шляхом створення інституційної підтримки цифрової трансформації, формування галузевих стандартів і підготовки кадрів з управління інноваційними системами. Згідно зі Стратегією розвитку сільського господарства до 2030 року, інтеграція ШІ є одним із ключових напрямів підвищення продуктивності аграрного сектору України [4].

Водночас поява хмарних екосистем і розвиток партнерських моделей між агропідприємствами, банками та технологічними компаніями створює умови для масштабування таких рішень. У перспективі ключовим напрямом стане поєднання генеративного ШІ з автономними дронами та блокчейн-рішеннями для прозорості операцій і ланцюгів постачання.

Таким чином, генеративний штучний інтелект стає центральним елементом нової управлінської парадигми в аграрному секторі. Його впровадження трансформує не лише операційні процеси, а й стратегічні підходи до управління підприємствами.

Інтеграція генеративного ШІ, дронів та цифрових систем управління створює фундамент нової епохи управління агробізнесом, сприятиме створенню інтелектуально керованих аграрних структур, що поєднують ефективність, стійкість і цифрову інноваційність. Українські підприємства, що вже запровадили цифрові платформи та технології точного землеробства, демонструють підвищення ефективності, гнучкості та екологічної відповідальності.

Подальший розвиток цієї галузі потребує створення національної цифрової стратегії аграрної галузі, спрямованої на підготовку кадрів, інтеграцію даних і стимулювання інноваційної активності аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Abiodun Olusola Omotayo, Simon Adesola Adediran, Abeeb Babatunde Omotoso, Kehinde Oluseyi Olagunju, Oluwadara Pelumi

Omotayo, Artificial intelligence in agriculture: ethics, impact possibilities, and pathways for policy, Computers and Electronics in Agriculture, Volume 239, Part A, 2025, 110927, ISSN 0168-1699, https://doi.org/10.1016/j.compag.2025.110927.

2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р (із змінами), Київ, 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text.

3. «Цифрове Агро України», дослідження, AGGEEK та WEAGR, 2025. URL: https://www.aggeekaggency.com/digitalagro2025.

4. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р (із змінами), Київ, 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text.

5. Jackson I., Ivanov D., Dolgui A., Namdar J. Generative artificial intelligence in supply chain and operations management: a capability-based framework for analysis and implementation. International Journal of Production Research. 2024. №62(17). P. 6120–6145. https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2309309.

6. Guebsi R., Mami S., Chokmani K. Drones in Precision Agriculture: A Comprehensive Review of Applications, Technologies, and Challenges. Drones, 2024. №8(11). P. 686. https://doi.org/10.3390/drones8110686.

7. Assimakopoulos F., Vassilakis C., Margaris D., Kotis K., Spiliotopoulos D. (). Artificial Intelligence Tools for the Agriculture Value Chain: Status and Prospects. Electronics. 2024. №13(22). P. 4362. https://doi.org/10.3390/electronics13224362.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Зозуля А. П., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності безпосередньо залежать продуктивність праці, якість послуг, імідж підприємства та його конкурентоспроможність. Традиційні системи стимулювання, що базуються переважно на матеріальних заохоченнях, поступово втрачають ефективність, оскільки не враховують нових соціально-психологічних потреб працівників, зростання ролі самореалізації, гнучкості та цифровізації управлінських процесів.

Інноваційні підходи до мотивації персоналу в сучасному менеджменті передбачають комплексне використання технологічних, організаційних і соціальних інструментів, спрямованих на формування високої залученості, відповідальності та ініціативності працівників. Одним із ключових напрямів є впровадження гейміфікації у систему управління персоналом. Використання ігрових механік (рейтингів, балів, відзнак, рівнів досягнення) створює у працівників відчуття прогресу та змагання, підвищує емоційну залученість і задоволеність працею, а також стимулює прагнення до професійного розвитку, покращення показників ефективності та зміцнення командного духу. Такий підхід сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі, де досягнення кожного працівника стають помітними й соціально визнаними, що підсилює внутрішню мотивацію та підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Важливим інноваційним інструментом є персоналізація мотиваційних стратегій. Завдяки цифровим HR-аналітичним платформам керівники отримують можливість аналізувати індивідуальні показники продуктивності, рівень задоволеності роботою, кар’єрні цілі та потреби працівників. Це дозволяє створювати індивідуальні програми розвитку та винагород, орієнтовані на

конкретного співробітника, що значно підвищує результативність стимулювання.

Персоналізація мотивації сприяє формуванню довіри між керівником і працівником, адже кожен співробітник відчуває, що його внесок визнають, а професійні інтереси враховують у процесі прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, запобігати вигоранню персоналу та зменшувати плинність кадрів.

В епоху цифрової трансформації важливою тенденцією стає використання технологій штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) у сфері мотивації. Такі системи дають змогу прогнозувати рівень задоволеності працівників, визначати ризики звільнення та пропонувати ефективні заходи для їх утримання. Наприклад, алгоритми можуть рекомендувати оптимальні бонуси, гнучкі графіки або програми навчання на основі аналізу поведінкових даних.

Завдяки використанню AI-аналітики підприємства отримують можливість здійснювати глибоку діагностику мотиваційних чинників та виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й створити прогностичну модель розвитку працівників, яка допомагає визначати потенційних лідерів, формувати кадровий резерв і планувати кар’єрні траєкторії.

Використання великих даних у мотиваційних процесах також сприяє підвищенню прозорості та об’єктивності системи стимулювання, оскільки всі рішення ґрунтуються на фактичних показниках, а не на суб’єктивних оцінках керівників [1]. Це формує у працівників відчуття справедливості та довіри до управлінської системи, що, у свою чергу, підсилює їхню залученість та лояльність до підприємства.

Більше того, цифрові технології дають змогу створювати інтерактивні платформи мотивації, де працівники можуть у режимі реального часу відстежувати власні результати, отримувати зворотний зв’язок, накопичувати бали за досягнення та обмінювати їх на бонуси чи привілеї. Такий підхід формує середовище відкритості, стимулює самоорганізацію та підвищує ефективність взаємодії всередині команди.

Отже, інтеграція технологій штучного інтелекту та великих даних у систему мотивації персоналу відкриває нові можливості для формування гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих стратегій

управління людським капіталом, що відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

Не менш значущими є нематеріальні методи мотивації, які набувають нового змісту в інноваційному менеджменті. До них належать можливості дистанційної роботи, участь у творчих проєктах, розвиток особистісного бренду працівника, корпоративне навчання, коучинг і менторинг. Підприємства дедалі частіше створюють внутрішні навчальні платформи, де працівники мають змогу підвищувати кваліфікацію, отримувати сертифікати та будувати власну кар'єрну траєкторію.

Важливим елементом інноваційної мотиваційної системи є корпоративна культура, побудована на принципах партнерства, відкритості, довіри та визнання досягнень. У таких умовах формується сприятливе середовище для розвитку ініціативності та інноваційного мислення. Керівник при цьому виступає не лише як контролер, а як наставник і мотиватор, здатний створити умови для самореалізації кожного працівника.

Варто також відзначити роль соціальної та екологічної мотивації, яка стає дедалі важливішою для молодого покоління працівників. Участь у соціальних проєктах, волонтерських програмах, ініціативах зі сталого розвитку сприяє формуванню відчуття значущості власної праці та належності до спільної мети.

Отже, інноваційні підходи до мотивації персоналу в сучасному менеджменті базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, використанні цифрових технологій, аналітики даних та розвитку корпоративної культури. Вони орієнтовані на підвищення внутрішньої мотивації працівників, їхнього професійного та особистісного зростання. Застосування таких підходів дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність діяльності, а й сформувати стійку команду, здатну до інновацій і швидкої адаптації до викликів сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Кулик В. А., Бехтер О. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2025. Вип. 3(17). С. 342–352. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/560 (дата звернення: 14.10.2025).

ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Князєв І. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, професор Подзігун С. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Розвиток національної економіки, зокрема ефективність підприємницького сектору, залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його фінансову стійкість, можливість підтримки рентабельності та конкурентоздатність в умовах непередбачуваних ризиків. Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, суб'єкти господарювання зазнають різноманітних втрат, пов'язаних із припиненням своєї діяльності, релокацію виробництва, руйнуваннями, евакуацією персоналу та матеріально-технічної бази на безпечніші території, суттєвих сировинних і логістичних проблем.

На думку вчених, найбільш постраждалими сферами економіки України є аграрна, енергетична, металургійна, логістична, будівельна і туристична. Причинами для цього є чисельні фактори ускладнення умов ведення бізнесу, а саме:

– масові відключення світла в різних регіонах країни через обстріли критичної інфраструктури, що веде до кризи у виробництві, торгівлі, сфері послуг та ін. Відновлення об'єктів критичної інфраструктури потребує величезних капіталовкладень та припинення військових дій;

– діяльність переважної більшості металургійних та промислових підприємств була зосереджена в південно-східній частині України, де йдуть активні бойові дії. Частина з них законсервована, частина зруйнована;

– повністю перебудовані логістичні шляхи під реалії військового часу, адже частина з них зруйновані, частина – заблоковані (морські порти та аеропорти), а інші відрізані від певних територій, обмежуючи рух під час комендантської години;

– заміновані території України на сьогодні є одні із найбільших у світі і вирішення цієї проблеми потребує значних часових, людських та фінансових ресурсів, яких критично не вистачає [1].

В умовах війни на підприємницьку діяльність суб'єктів господарювання найбільше впливають зовнішні виклики, які досить часто неможливо передбачити, що змушує підприємців адаптуватися в процесі їх виникнення. Але практика показала, що бізнес в умовах війни стикається з основними проблемами менеджменту.

Затримка у реагуванні та прийнятті рішень, пов'язана з раптовою ескалацією, є наслідком тимчасової інертності через шок або інформаційне перевантаження. Вона може створити середовище невизначеності з негативним впливом на моральний дух і ефективність роботи команди, а також перешкоджати процесам прийняття критично важливих управлінських рішень, які безпосередньо будуть негативно впливати на формулювання чітких цілей, пов'язаних із невідповідністю організаційної структури. Різні моделі управління, від жорстких ієрархічних структур до більш децентралізованих систем, можуть бути вразливими, якщо вони не доповнюються чітко визначеним набором цілей. Гнучкість організаційної структури передбачає перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш децентралізованих систем з можливістю делегування рішень на нижчі рівні, ближчі до місць виконання завдань та виникнення проблем. З таким підходом можна швидше реагувати на зміни і підвищувати оперативність виконання завдань, впроваджуючи механізми швидкого перепрофілювання своєї діяльності, залежно від нових умов, в тому числі перенесення виробництва, зміни в логістичних ланцюгах або навіть тимчасову зміну ринку збуту.

При відсутності ясності та чіткості виникає плутанина в роботі команди, з наслідками неефективної роботи та втрати цінних клієнтів або контрактів. Одним із найважливіших підходів до керування підприємством в умовах воєнного стану є адаптивне управління, яке базується на гнучкості, швидкості реакції та здатності змінювати свої стратегії відповідно до нових реалій. В умовах, коли бізнес стає вкрай непередбачуваним, здатність до адаптації є вирішальним фактором для виживання та успішного функціонування.

Надмірна залежність від попередньо встановлених норм може бути наслідком прийняття миттєвих необґрунтованих рішень і типовою реакцією на гострі стресові фактори з інстинктивною прихильністю до підходу «бізнес як завжди». Керівництво, повертаючись до попередньо встановлених норм, починає вимагати від працівників регулярного робочого часу або знижує заробітну плату через зменшення фізичної присутності на робочому місці,

поглиблюючи існуючі проблеми, а не вирішуючи їх. Одним із головних завдань сучасних керівників бізнесу, орієнтованих на людей, є забезпечення безпеки персоналу, від безпечних робочих місць і технічного обладнання до віддаленої роботи з дому та переміщення компаній у безпечніші регіони. Фінансова безпека та результати діяльності компанії є особливим питанням, яке також залежить від своєчасної виплати заробітної плати та майбутнього існування компанії. та встановлює організаційний, економічний, соціальний, психологічний і правовий зв'язок між суб'єктом і цілями управління [3].

Зовнішні поради і жорстке дотримання особистих принципів є наслідком надмірної залежність та схильності керівництва до зовнішніх порад без належного врахування унікального ситуаційного контексту. З іншого боку, вперте дотримання особистих принципів також може призвести до помилок у прийнятті рішень [2].

Реальна загроза з боку зовнішнього середовища вимагає прийняття необхідних управлінських рішень, заснованих на гнучких орієнтирах в надзвичайних ситуаціях, які зможуть проявитися в найкоротші терміни, ніж планувалося. У цій ситуації на керівництво компанії покладається вирішення завдань у відповідь на існуючі проблеми, з підготовкою стратегічних рішень, орієнтованих на слабкі сигнали, і в деяких ведення бізнесу у важкопрогнозованих ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Кисельова Ю. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e164e8-a150-4e51-a473-3fb645c8481c/content (дата звернення: 22.10.2025).

2. Копчак Ю., Матвеєв М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24 (дата звернення: 22.10.2025).

Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.168 (дата звернення: 23.10.2025).

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кравченко В. Г., *здобувач вищої освіти*
Чумак В. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Вінницька О. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах динамічної ринкової економіки стратегічне управління фінансовими ресурсами стає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку підприємства. Фінансова стратегія формує основу ефективного розподілу та використання ресурсів, визначає напрями фінансування, структуру капіталу, рівень фінансової стійкості та здатність суб'єкта господарювання до інноваційного зростання. Від узгодженості стратегічних фінансових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства залежить його можливість адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову ефективність діяльності.

Стратегічне управління фінансовими ресурсами базується на принципах прогнозування, системного аналізу та адаптивності до зовнішніх факторів, що набуває особливої ваги в умовах воєнного стану. Сьогодні підприємства функціонують у надзвичайно нестабільному економічному середовищі, де макроекономічні показники, валютні коливання, порушення логістичних ланцюгів та ризики безпеки істотно впливають на фінансову діяльність. У таких умовах стратегічне управління дає змогу не лише планувати фінансові потоки, а й оперативно реагувати на непередбачувані зміни, визначати резерви стійкості та розробляти сценарії відновлення діяльності після кризових ситуацій. На відміну від традиційного довгострокового планування, стратегічне управління охоплює широкий спектр можливих ризиків, моделює альтернативні сценарії розвитку подій та враховує фактори воєнної та економічної невизначеності. Підприємство в цьому контексті розглядається як відкрита система, здатна адаптуватися до зовнішніх викликів, де ефективність

фінансових рішень визначає здатність не лише зберегти стабільність, але й забезпечити подальший розвиток бізнесу.

У межах стратегічного управління виділяють кілька рівнів стратегій: корпоративну, бізнес- та функціональну. Саме фінансова стратегія виступає центральною складовою функціональної стратегії підприємства, адже визначає механізми формування, розподілу та використання фінансових ресурсів у нестабільних умовах [1]. У період воєнного стану вона виконує роль інструменту антикризового управління, спрямованого на підтримання ліквідності, оптимізацію витрат і збереження фінансової стійкості. Вона включає розробку довгострокових і короткострокових фінансових цілей, вибір оптимальних інструментів їх досягнення, оцінку ризиків, пов'язаних із воєнними діями, а також створення системи постійного моніторингу фінансових показників. Особливого значення набуває гнучкість фінансової стратегії, що дає змогу швидко переорієнтовувати ресурси, забезпечувати виконання першочергових зобов'язань і водночас зберігати потенціал розвитку.

Стратегічний підхід до управління фінансовими ресурсами передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання капіталу, оптимізацію грошових потоків, визначення пріоритетних напрямів інвестування та забезпечення фінансової гнучкості [2]. В умовах воєнного стану ці завдання набувають нового змісту – підприємства змушені шукати нестандартні джерела фінансування, взаємодіяти з державними програмами підтримки, міжнародними фондами та інвесторами, орієнтуватися на цифрові фінансові рішення, що забезпечують прозорість і швидкість операцій. Особливе значення мають заходи з управління фінансовими ризиками, розробка системи антикризового реагування, диверсифікація фінансових потоків і підвищення рівня фінансової безпеки. Саме завдяки стратегічному підходу підприємство може не лише зберегти стабільність у період воєнних викликів, але й створити умови для майбутнього зростання – через відновлення інвестиційної активності, розвиток інноваційних проєктів і зміцнення власної конкурентоспроможності.

Метою стратегічного управління фінансовими ресурсами є забезпечення фінансової стійкості, підвищення прибутковості,

зниження ризиків та формування оптимальної структури фінансових потоків. Стратегічне управління покликане забезпечити ефективне використання наявних фінансових ресурсів, створення резервів для покриття непередбачуваних витрат та адаптацію до нових економічних викликів.

На стратегічному рівні управління фінансами охоплює питання забезпечення необхідного обсягу ресурсів для реалізації розвитку, визначення структури активів і пасивів, формування резервів та інвестиційних можливостей.

На тактичному рівні важливо забезпечити взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами і поточними фінансовими рішеннями. Це передбачає оперативний контроль за грошовими потоками, оптимізацію витрат, своєчасне коригування фінансових планів відповідно до змін ринку та умов господарювання. Тактичні рішення мають бути спрямовані на збереження ліквідності, мінімізацію ризиків неплатоспроможності та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Водночас узгодженість стратегічних і тактичних рішень дозволяє підприємству не лише вистояти у складних умовах, а й закласти основу для майбутнього відновлення, забезпечуючи сталість фінансового розвитку у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегія управління фінансовими ресурсами виступає не лише інструментом ефективного використання капіталу, а й основою сталого розвитку підприємства. Вона сприяє зміцненню фінансової стабільності, стимулює інноваційність і забезпечує здатність підприємства до зростання навіть у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Вінницька О. А., Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О. Теоретична сутність та значення фінансової стійкості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №11/3. С. 25–29. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(3).6.

2. Стусь Ю., Чумаченко О. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 4(76). С. 80–89. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89.

ПРЕДИКТОРИ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Лемещук Р. В., *аспірант*
Науковий керівник: канд. екон. наук, професор Подзігун С. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Аграрний сектор України за останні роки демонструє значну економічну стійкість на тлі зростаючих викликів, серед яких воєнні дії, інституційна нестабільність і демографічний спад. Поряд із відносно високими показниками прибутковості та експорту, в сучасних умовах ведення бізнесу галузь стикається з кадровою кризою, яка загрожує її стратегічній життєздатності. У цих умовах адаптація персоналу перестає бути рутинною HR-практикою і трансформується в стратегічний інструмент забезпечення операційної стійкості сучасного агропідприємства.

Поділяємо думки сучасних науковців, що «адаптація працівників є ключовим елементом системи управління персоналом і безпосередньо впливає на рівень продуктивності» [4], які в своїх працях наголошують, що якість HR-систем, до яких поширено відносять і адаптацію працівників, визначається не лише стратегічним вибором та управлінськими намірами, а й реальними фінансовими можливостями підприємства [1, 2].

Разом з тим, відзначаємо наступне: у науковому дискурсі бракує кількісних досліджень, що дозволяють об’єктивно оцінити детермінанти системи адаптації персоналу. Існуючі дослідження здебільшого зосереджуються на описі кращих практик, ігноруючи об’єктивні фінансові та організаційні обмеження, в яких функціонують підприємства. Цей розрив між декларативною важливістю та практичною реалізацією створює нагальну потребу в науковому дослідженні.

Метою дослідження є визначення статистично значущих предикторів, що обумовлюють формування системи адаптації персоналу в агропідприємствах України. Дослідження виходить за межі простих кореляцій з масштабом чи доходом, маючи на меті розкрити фундаментальні засади формування ефективної системи

адаптації персоналу в сучасних умовах. Для цього поєднано емпіричні методи дослідження, використано системно-структурний підхід, економетричне моделювання задля дослідження системних явищ, аналізу та синтезу процесу управління.

Теоретичним підґрунтям для дослідження обрано концепцію ресурсно-орієнтованого підходу, згідно з якою ключовим джерелом конкурентних переваг є унікальні, важко відтворювані ресурси, зокрема людський капітал, які складно ідентифікувати та кількісно оцінити [5, с. 251]. Відтак, підприємства з ефективною системою управління персоналом, зокрема, розвитку, адаптації, здатні забезпечувати вищу продуктивність праці. Для чого необхідно мати ефективну структуру, належно організовані процеси управління для реалізації переваг цих ресурсів.

Досвід проаналізованих нами провідних агропідприємств, результати їхньої фінансово-господарської діяльності, аналіз статистичних даних [3] підтверджують, що ефективні системи адаптації, інноваційні адаптаційні практики впроваджуються саме на тих підприємствах, де відсутнє високе боргове навантаження, прослідковується нестабільність результатів господарської діяльності, які вимушено обмежують інвестиції в HR-напрям, що позначається на якості адаптаційних процесів.

Дослідження ідентифікувало та кількісно підтвердило, що формування системи адаптації персоналу в агропідприємствах України детермінується рядом факторів. Два ключові предиктори – рентабельність чистого прибутку (позитивний вплив) та боргове навантаження на капітал (негативний вплив) – формують об’єктивні умови, що або сприяють, або обмежують спроможність функціонування системи адаптації персоналу.

Емпірична верифікація висунутих тез базується на результатах економетричного моделювання. Для кількісної оцінки впливу визначених факторів на ймовірність наявності ефективної системи адаптації, серед яких рентабельність чистого прибутку, боргове навантаження на капітал, дохід, кількість працівників, було застосовано модель панельних даних з фіксованими ефектами. Цей метод обрано як оптимальний для даного дослідження, оскільки дозволяє контролювати вплив неспостережуваних, інваріантних у часі індивідуальних характеристик підприємств, таких як корпоративна культура, якість менеджменту чи усталені бізнес-процеси. Таким

чином, модель ізолює чистий ефект фінансових предикторів, що змінюються в часі.

Отримані результати підтвердили рентабельність чистого прибутку як статистично значущий позитивний предиктор. Збільшення рентабельності на одне стандартне відхилення підвищує очікувану ймовірність наявності ефективної системи адаптації на 22,5 відсоткових пункти.

Боргове навантаження на капітал демонструє очікуваний негативний вплив, отримані розрахунки вказують на практично значущий негативний зв'язок. Високий борг обмежує фінансову гнучкість та змушує менеджмент скорочувати витрати на неключові, на його думку, напрями, до яких часто відносять і адаптацію персоналу.

Показовим стала статистична незначущість таких традиційних показників, як дохід та кількість працівників, що доводить наступне: ні великий розмір компанії, ні високі обсяги продажів автоматично не трансформуються в якісне управління системою адаптації персоналу.

Науковий внесок даного дослідження полягає у тому, що воно виходить за межі поширених описових кейс-стаді та якісних оглядів, пропонуючи кількісну, предиктивну модель для аналізу детермінант формування ефективної системи адаптації персоналу.

Оскільки доведено позитивний та негативний вплив визначених в дослідженні предикторів, які або сприяють або обмежують спроможність функціонування системи адаптації персоналу, наявність лише управлінського наміру розвивати систему адаптації не гарантує успіху. Високе боргове навантаження та низька рентабельність змушують менеджмент підприємства переходити в режим «виживання», де довгострокові інвестиції в людський капітал приносяться в жертву заради короткострокової оптимізації грошових потоків. Навіть якщо керівництво усвідомлює стратегічну недалекоглядність такого підходу, фінансові реалії диктують свої умови. Що формує завдання розробки ефективних систем адаптації персоналу, які здатні реалізовувати власне призначення та відповідати вимогам менеджменту агропідприємств з урахуванням виявлених та охарактеризованого предикторів, умов ведення бізнесу. Саме розробці таких систем адаптації персоналу, розробці рекомендацій щодо удосконалення існуючих практик адаптації з врахуванням попередніх напрацювань, буде присвячено наші подальші дослідження.

Отримані результати доводять, що в сучасному контексті українського аграрного сектору, де залучення та утримання талантів,

побудова продуктивних команд є синонімом побудови фінансово здорового підприємства, ефективна адаптація персоналу – це не ізольована мета HR-департаменту, а прямий наслідок раціонального фінансового менеджменту та стратегічної далекоглядності.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2023. 760 p.

2. Гуткевич С. О., Рульєв В. А., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор. 2024. 310 с.

3. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2025).

4. Малярчук, Н. Ефективна адаптація працівників як основа забезпечення продуктивності підприємства. *Економічні горизонти.* 2025. № 2(31). С. 118–126. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330812.

5. Польова Н. М., Дубик Б. І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. *Таврійський науковий вісник.* 2024. №19. С. 249–258. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПВП У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ

Любивий О. М. *викладач,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах розвитку освіти управління підготовкою висококваліфікованих фахівців (ПВП) у вищих навчальних закладах України є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності національної системи освіти. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від здатності закладів адаптуватися до нових соціально-економічних умов, потреб ринку праці та вимог цифровізації освітнього середовища [1]. Водночас реалії сьогодення, зокрема, воєнний стан, економічна нестабільність і демографічні виклики, значно ускладнюють організацію управління освітнім процесом.

Однією з головних проблем управління підготовкою фахівців у закладах вищої освіти є недосконалість нормативно-правового забезпечення, яке не завжди відповідає швидким змінам у суспільстві та на ринку праці. Сучасна законодавча база містить низку суперечностей, що створюють перешкоди для впровадження інноваційних підходів в освітній діяльності [2]. Наприклад, процедура ліцензування освітніх програм та акредитації залишається надто бюрократизованою, що уповільнює оновлення змісту навчальних планів та впровадження нових спеціальностей відповідно до міжнародних стандартів.

Важливою проблемою є також недостатнє фінансування освітньої сфери, зокрема закладів вищої освіти. Обмеженість фінансових ресурсів перешкоджає модернізації матеріально-технічної бази, впровадженню сучасних технологій навчання, розвитку наукових досліджень та стимулюванню праці викладачів [3]. У результаті спостерігається відтік висококваліфікованих кадрів до приватного сектору або за кордон, що негативно впливає на якість освітнього процесу. Недостатня державна підтримка інноваційних освітніх проектів знижує можливості університетів щодо залучення інвестицій і партнерських програм з бізнесом чи іноземними установами.

Ще однією проблемою є невідповідність між потребами ринку праці та структурою підготовки фахівців. Часто освітні програми зорієнтовані на теоретичну підготовку, тоді як практична складова залишається недостатньо розвиненою [4]. Це призводить до ситуації, коли випускники не володіють необхідними професійними компетенціями для успішного працевлаштування. Відсутність ефективної взаємодії між університетами та роботодавцями ускладнює процес формування навчальних планів, що відповідають реальним потребам економіки [3; 4].

Крім того, значну роль відіграють проблеми управлінського характеру всередині самих закладів. Недостатня мотивація керівного складу до впровадження стратегічного менеджменту, слабка координація між структурними підрозділами та відсутність сучасних інструментів оцінювання якості освітніх послуг призводять до зниження ефективності управління [5]. У багатьох університетах досі домінують адміністративно-командні методи управління, які не відповідають принципам академічної автономії та корпоративного управління, прийнятим у європейській освітній системі [3].

Суттєвим викликом для системи вищої освіти є також впровадження цифрових технологій управління. Хоча більшість університетів розвивають дистанційні форми навчання, системи електронного документообігу та цифрові платформи, проте рівень їх інтеграції у загальну систему управління залишається низьким. Цифрова трансформація освіти потребує не лише технічного оновлення, а й підготовки персоналу, що володіє цифровими компетенціями, а також формування нової управлінської культури, орієнтованої на відкритість, гнучкість і прозорість процесів [5].

Не менш актуальною проблемою є питання кадрової політики у закладах вищої освіти. Зниження престижності професії викладача, низький рівень заробітної плати, старіння науково-педагогічних кадрів створюють кадрову кризу, що ускладнює оновлення педагогічного потенціалу [3; 4]. Відсутність ефективних механізмів залучення молодих фахівців, обмежені можливості професійного зростання та наукового розвитку негативно впливають на якість підготовки студентів [5].

Отже, ефективне управління підготовкою висококваліфікованих фахівців у вищих навчальних закладах України потребує системного підходу, який передбачає вдосконалення нормативної бази, підвищення рівня фінансування, розвиток партнерства між освітою, наукою та бізнесом, а також впровадження сучасних технологій управління. Лише за умов комплексної модернізації системи управління можливо забезпечити належний рівень якості освітніх послуг, що відповідатиме міжнародним стандартам і сприятиме розвитку людського капіталу України.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 24.10.25).
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 24.10.25).
3. Гриньова В. М., Ковальчук В. О. Управління розвитком вищої освіти в умовах глобальних змін. *Вісник економіки, освіти і науки*. 2023. С. 65–67.
4. Гончаренко С. Удосконалення управління якістю підготовки фахівців у закладах вищої освіти України. *Освітологічний дискурс*. 2022. С. 56–59.

5. Ярошенко О. В. Сучасні тенденції управління закладами вищої освіти в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент освіти*. 2024. С. 33–38.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Макаренко О. І., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Левчук К. О.,
Дніпровський державний технічний університет

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства,які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів на ринку. [1, с. 7].

Важливо розуміти, що конкурентоспроможність підприємства – це одна з основних ринкових категорій, її життєвий цикл характеризується динамічністю та мінливістю. Таким чином, зі стабільними характеристиками якості товару, його конкурентоспроможність може значно змінюватися в залежності від кон'юнктури ринку, динаміки зміни цін, поведінки конкурентів на ринку, маркетингової діяльність тощо.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його можливості та динаміку адаптації до умов ринкової конкуренції. Це філософія роботи в ринкових умовах, яка спрямована на:

– розуміння потреб споживачів та їх тенденцій розвитку;
– знання можливостей і поведінки конкурентів;
– знання ринкових умов та тенденцій;
– знання навколишнього середовища та його тенденцій;
– уміння створити такий продукт і так презентувати його споживачу, щоб споживач вважав за краще придбати його у вас ніж у конкурента.

Конкурентоспроможність підприємства є категорією динамічною. Її зміна в часі обумовлено як зовнішніми, так і

внутрішніми чинниками, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів.

Конкурентоспроможність підприємства – категорія динамічна. Його різницю в часі можна розглядати як багато контрольованих параметрів через зовнішні та внутрішні фактори. Конкурентоспроможність підприємства відображає ефективність використання економічного потенціалу підприємства.

Загалом усі чинники конкурентоспроможності можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники конкуренції – це сума всіх можливостей підприємства, що впливають на ціну та якість продукції. До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, відносяться: стан та якість трудових ресурсів, наявність оборотних коштів на підприємстві, використання різних технологій виробництва, логістики та баз даних. Зовнішні чинники конкуренції навпаки не залежать від компанії. До них відносяться: урядове регулювання, відображене в деяких державних законах та податковій політиці; соціальні фактори (наявність покупного населення); рівень науково-технічного прогресу.

Зовнішні фактори – це сукупність суб’єктів господарювання, економічних, соціальних та природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов та факторів, що діють у глобальному середовищі та впливають на діяльність підприємства.

Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється відповідно до загальноприйнятих процедур. Після визначення місії та цілей компанії виконується діагностична фаза: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу компанії; визначення факторів, що загрожують конкурентоспроможності потенціалу компанії; аналіз діяльності конкурентів.

Внутрішні фактори – це фактори, які підприємство може контролювати. До цих факторів можна віднести:

1. Діяльність керівництва підприємства та апарату управління (організаційно-виробничі структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу тощо).

2. Система технологічного обладнання. Модернізація устаткування та технологій, їх заміна на найбільш передові, підвищує конкурентоспроможність підприємства, посилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина та напівфабрикати. Якість сировини, повнота їх переробки та кількість відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

4. Продаж продукції, її обсяг та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора істотно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Компанія прагне продавати продукцію, затребувану на ринку, стимулювати зростання продажів, розширювати ринки збуту. Аналіз факторів внутрішнього впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

У банківській сфері конкуренція має свої особливості. Вона описується як «... боротьба між суб'єктами господарювання на ринку, в ході якої виникають переважні конкурентні переваги їх підприємства та його продукції, що визначають залучення найбільш привабливих сегментів споживачів».

Управління банківською конкурентоспроможністю – це сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах невизначеності шляхом розробки його механізму управління з необхідною безпекою [3, с. 21]. Більшість наукових джерел виділяють такі підходи до управління конкурентоспроможністю комерційного банку: системний, процесний та ситуативний (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до управління конкурентоспроможністю банку

Ці підходи до конкурентоспроможного управління банком вносять значний внесок у розвиток теоретико-методологічних основ банківського менеджменту. Проте на сучасному етапі все ще гостро стоїть питання підвищення ефективності діяльності комерційних банків, що визначає необхідність введення кардинально нових методів управління банківською установою.

Ефективне управління комерційними банками дозволяє швидко задовольнити потреби клієнтів як основних споживачів банківських продуктів і тим самим зміцнити позиції комерційних банків на ринку банківських послуг. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку в умовах гострої конкуренції можливе лише за умови розробки відповідної стратегії, налагодження системи комплексного управління конкурентним потенціалом, що є перспективним напрямком на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник. Київ : Таксон, 2004. 704 с.

2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

3. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

Настенко А. М., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Богашко О. Л.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

В умовах зростаючої глобалізації та динамічних змін ринкового середовища, ефективне управління організаційною діяльністю виступає ключовим чинником досягнення стійкого успіху підприємства. У цьому контексті системний підхід до менеджменту слугує фундаментом побудови інтегрованого управлінського

механізму, який забезпечує узгодженість усіх функціональних підсистем, формує стратегічні напрями розвитку, визначає політику, організовує планування, контроль та процеси постійного вдосконалення.

Дослідження тематики систем менеджменту засвідчило, що сучасні міжнародні стандарти управління акцентують увагу на безперервному розвитку організацій, їх адаптивності та підвищенні конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим, впровадження ефективної управлінської системи розглядається як визначальний етап підвищення результативності господарської діяльності [1; 2; 3; 4].

Система менеджменту являє собою цілісну сукупність взаємозалежних елементів, що відповідають за формування політики, постановку цілей організації, а також за процеси планування, моніторингу, оцінювання та оптимізації діяльності. Відповідно до положень міжнародних стандартів, існує різноманіття типів систем менеджменту, кожна з яких орієнтована на удосконалення окремих напрямів функціонування підприємства [3].

Запровадження результативної системи управління вимагає дотримання керівництвом організації чіткого алгоритму дій. Початковим етапом цього процесу є комплексна діагностика поточного стану організаційних процесів, яка передбачає аналіз внутрішніх процедур, виявлення наявних недоліків і потенційних точок росту.

До ключових аспектів оцінки слід віднести:

– аналіз внутрішніх операційних процесів з метою визначення ефективності існуючих процедур та систем контролю;

– ідентифікацію слабких ланок, пов'язаних із нераціональним використанням ресурсів, часовими втратами чи наявними ризиками;

– виявлення нових можливостей, що відкривають перспективи для оптимізації, зростання продуктивності й підвищення якості результатів діяльності [4].

Після завершення аналітичного етапу необхідно сформувати чітко окреслену управлінську політику, яка відображатиме базові принципи та стратегічні орієнтири організації в контексті забезпечення якості. Такі цілі можуть охоплювати підвищення рівня продукції або послуг, зниження виробничих витрат, підвищення задоволеності клієнтів тощо. Цілі мають бути конкретними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Ефективне впровадження системи управління потребує ретельного планування, що включає визначення цілей, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, часових рамок та бюджету. Важливою складовою реалізації плану є персонал, адже саме людський фактор виступає рушієм успішних трансформацій.

Залучення працівників до процесу змін, їх професійна підготовка та усвідомлення значущості нових управлінських підходів є критичними умовами для досягнення поставлених цілей. Працівники повинні чітко розуміти свою роль у процесі впровадження змін та усвідомлювати переваги, які це приносить як для організації, так і для них особисто [1; 2].

Безперервне удосконалення є основною складовою сучасної системи менеджменту, оскільки воно сприяє не лише підтриманню відповідності стандартам, але й забезпечує здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін.

Система управління не є статичним утворенням. Вона повинна постійно еволюціонувати, аби відповідати динамічним вимогам ринку та змінним внутрішнім умовам. Тому управлінці мають систематично переглядати наявні практики, вносити необхідні зміни для підтримки ефективності управління [4].

Необхідність адаптивності та постійного вдосконалення, що випливає з принципів системного підходу та міжнародних управлінських стандартів, обумовлює різноманітні підходи до розвитку систем менеджменту в залежності від форми власності організацій.

Так, у приватному секторі пріоритетними є завдання підвищення продуктивності та конкурентоспроможності з метою максимізації прибутку та вартості для акціонерів. У державних і комунальних структурах системи менеджменту зорієнтовані на дотримання норм публічної підзвітності, прозорості та ефективності використання бюджетних ресурсів. Некомерційні організації, своєю чергою, реалізують системи управління для забезпечення соціальної результативності, раціонального використання донорських коштів та підтримання довіри з боку громадськості. Отже, форма власності значною мірою впливає на акценти та темпи розвитку управлінських систем, однак спільною для всіх організацій залишається потреба у постійному вдосконаленні процесів та їх структуризації.

Таким чином, система менеджменту постає як гнучкий та адаптивний інструмент організаційного розвитку, що забезпечує

узгоджену взаємодію всіх складових діяльності підприємства. Її ефективне функціонування базується на глибокому аналізі, стратегічному плануванні та безперервному вдосконаленні. Успішно впроваджена система управління сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції чи послуг і забезпеченню стійких конкурентних позицій в умовах постійних змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку*: *регіональні особливості та світові тенденції* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 23 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. С. 165–167. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/12195.

2. Богашко О. Л. Організація роботи з персоналом – філософія сучасного підприємства. *Стратегії та інновації : актуальні управлінські практики* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. С. 246–248.

3. Різновиди систем менеджменту. URL: https://isocert.org.ua/2024/04/25/riznovydy-system-menedzhmentu/.

4. Як підготуватися до впровадження системи менеджменту. URL: https://isocert.org.ua/2024/04/22/yak-pidhotuvatysya-do-vprovadzhennya/.

ІННОВАЦІЙНИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПОЄДНАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА НОВІТНІХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ

Нещадим Л. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Бренд-менеджмент відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності туроператорів в умовах сучасного ринку, оскільки сильний бренд є одним із визначальних чинників досягнення

комерційного успіху. Він забезпечує створення позитивного іміджу компанії, сприяє зростанню довіри споживачів та формує їхню лояльність. В умовах високої конкуренції на туристичному ринку бренд стає ефективним інструментом диференціації, дозволяючи туроператорам вирізнятися серед інших учасників завдяки унікальній ринковій пропозиції, що відповідає очікуванням споживачів.

Крім того, бренд впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін у споживчому попиті та технологічному середовищі, забезпечуючи його стійкість і подальший розвиток [4]. У контексті цифровізації та глобалізації ефективне управління брендом надає туроператорам можливість використовувати сучасні інструменти маркетингу – соціальні мережі, SEO-оптимізацію, CRM-системи – для формування персоналізованих комунікацій із клієнтами [9].

У результаті компанії з потужним брендом не лише утримують стабільний рівень попиту, а й здобувають додаткові конкурентні переваги на міжнародному ринку [7]. На сучасному етапі розвитку туристичного ринку маркетингові стратегії відіграють вирішальну роль у процесі формування та зміцнення брендів туроператорів [3].

Серед найбільш ефективних стратегій розвитку бренду у туроператорській діяльності варто виокремити контент-маркетинг, який сприяє формуванню емоційно привабливого іміджу компанії завдяки створенню захопливих історій про подорожі, рекомендацій і відгуків клієнтів [2]. Важливим інструментом зміцнення бренду також є персоналізація туристичних пропозицій, адже здатність компанії враховувати індивідуальні потреби споживачів підвищує рівень їхньої лояльності [5]. Успішні туроператори активно застосовують соціальний маркетинг, використовуючи соціальні мережі та онлайн-платформи для просування послуг, залучення аудиторії та формування позитивного образу компанії [1].

Інноваційний підхід до побудови бренду ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних, що дозволяє глибше досліджувати споживчі уподобання та розробляти більш цільові маркетингові кампанії. Крім того, співпраця з блогерами та інфлюенсерами, які мають значну аудиторію, сприяє розширенню охоплення бренду та підвищенню рівня довіри споживачів. Усі ці підходи спрямовані на створення довготривалого емоційного зв’язку між брендом туроператора та клієнтами, що є фундаментом його стабільності та сталого розвитку в умовах конкуренції [7].

Управлінські інновації посідають провідне місце у процесі

формування та підтримання сильного бренду в туристичній сфері, оскільки сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів і забезпечують адаптацію підприємства до динамічних змін ринкового середовища [4, 3]. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрових технологій, зокрема CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє глибше розуміти їхні потреби та персоналізувати пропозиції. Додатково, автоматизація внутрішніх процесів і використання аналітичних платформ сприяють оптимізації операційної діяльності, підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність компанії [8].

Інноваційні підходи до менеджменту охоплюють гнучкі методи планування та ухвалення управлінських рішень, які забезпечують оперативне реагування на зміни споживчих уподобань і ринкових умов. Стратегічні партнерства та інтеграція з іншими учасниками туристичної екосистеми – авіакомпаніями, постачальниками туристичних послуг – сприяють розширенню спектра пропозицій та зміцненню позицій бренду на ринку. У цілому, управлінські інновації створюють передумови для формування довгострокової довіри до бренду, підвищення його впізнаваності та забезпечення конкурентоспроможності в туристичному середовищі [5].

До управлінських інновацій, що сприяють формуванню й підтриманню сильного бренду у сфері туризму, належать упровадження сучасних технологій, стратегічних підходів і адаптивних моделей менеджменту. Цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових напрямів: використання CRM-систем для персоналізації послуг і побудови ефективних відносин із клієнтами сприяє підвищенню їхньої лояльності. Аналітичні платформи забезпечують можливість дослідження ринкових тенденцій, аналізу поведінки споживачів та формування туристичних пропозицій [2].

Важливим аспектом процесу адаптації є локалізація маркетингових інструментів. Міжнародні туристичні компанії можуть ефективно використовувати цифрові платформи, зокрема соціальні мережі та мобільні застосунки, для залучення місцевої аудиторії. Проте, для досягнення результативності необхідно адаптувати ці інструменти до специфіки національного ринку [4]. Це може включати розроблення індивідуалізованих пропозицій для окремих груп споживачів або проведення регіональних маркетингових кампаній, орієнтованих на інтереси локальних туристів.

Таким чином, міжнародний досвід бренд-менеджменту в

туроператорській діяльності може бути успішно імплементований у національну практику, якщо враховуються культурні, економічні та соціальні чинники кожної окремої країни, а також орієнтація на задоволення потреб локального споживача.

Бренд-менеджмент у туроператорській діяльності відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємств у динамічному ринковому середовищі. Синергія маркетингових інструментів і управлінських інновацій є основою створення та підтримання сильного, впізнаваного бренду. Інтеграція сучасних цифрових технологій - таких як CRM-системи, аналітика даних та соціальні медіа - дає змогу туроператорам налагоджувати більш персоналізовану та ефективну взаємодію зі споживачами. Ця технологічна трансформація сприяє глибшому розумінню споживчих переваг, удосконаленню пропозицій і підвищенню рівня клієнтської лояльності.

Отже, ефективне управління брендом туроператора передбачає не лише застосування інноваційних маркетингових інструментів, але й гнучкі управлінські підходи, що забезпечують швидку реакцію на зміни споживчої поведінки та тенденцій ринку. Синергія цих елементів сприяє формуванню конкурентоспроможного, адаптивного та стійкого бренду, здатного досягти довгострокового успіху у глобальній туристичній індустрії.

Список використаних джерел:

1. Юрченко Н. І. Принципи формування конкурентоспроможного бренду в туристичній галузі. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. № 3(71). Ч. 2. С. 248–256. URL: http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2924.

2. Бойко М., Босовська М., Охріменко А. Рефреймінг концепції туристичного брендингу. *Scientia fructuosa*. 2021. № 137 (3). С. 62–80. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(137)05.

3. Тимчук С. В., Нещадим Л. М. Вплив інсайт-туроперейтингу на управління сталим розвитком регіонального туризму в процесі відновлення України. *Збірник УНУС*. 2024. № 105. Ч. 2. С. 132–141. URL: https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2024/vipusk-105-chastina-2/vpliv-insajt-turoperejtingu-na-upravlinnya-stalim-rozvitkom-regionalnogo-turizmu-v-procesi-vidnovlennya-ukraini.html.

4. Барвінок Н., Нещадим Л., Литвин О., Тимчук С. Інтерактивний маркетинг в індустрії гостинності: цифрові інструменти для просування у мультикультурному середовищі. *Економічні горизонти.*

2025. №1(30). С. 22–32. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.320681.

5. Храмцова Ю. В. Розвиток комунікаційного менеджменту в умовах інформатизації суспільства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-101-105.

6. Лошенюк О., Галан Л., Посохов І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131. DOI:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131.

7. Середа Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100.

8. Ковбас Г. І., Курганський Р. Д., Мадай Ю. В., Сьомкін О. В., Дубов А. В., Бєлов В. В. Формування емоційної бренд-стратегії маркетингу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. № 41. С. 57–66. URL:https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1204.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Полович Н.І., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Малярчук Н. М.,
Уманський державний педагогічний університет

В умовах сучасного ринку, перенасиченого товарами та інформаційним шумом, боротьба за клієнта перейшла з поля ціни чи якості у площину емоцій та цінностей. Саме тому бренд-менеджмент перестав бути просто елементом маркетингу, що відповідає за гарний логотип, і трансформувався на ключову стратегічну функцію. Його головна роль – це не просто продаж товару, а створення, розвиток та захист капіталу бренду, тобто того унікального образу, довіри та прихильності, які формуються у свідомості споживачів.

Ефективність системи бренд-менеджменту починається з комплексного аудиту бренду (Brand Audit). Це, по суті, чесний погляд на себе: наскільки ми впізнавані, як нас сприймають, чи відповідає наш

імідж тому, що ми хочемо про себе сказати. Цей аналіз включає ідентифікацію ключових асоціацій, що пов'язані з брендом, та оцінку його «здоров'я» – наскільки сильні наші позиції порівняно з конкурентами, який рівень лояльності (NPS) ми маємо.

На основі цього аналізу формуються стратегії управління брендом. Вони включають, перш за все, чітке позиціонування – визначення унікальної ніші та ціннісної пропозиції, яка вирізнятиме нас з-поміж інших [1]. Далі йде робота з архітектурою бренду (якщо у компанії багато продуктів чи суб-брендів) та визначення ідентичності – візуальних (дизайн, кольори) та вербальних (tone of voice) констант, які будуть транслюватися через усі канали.

Ключовим фактором успіху є не наявність одного «бренд-менеджера», а інтеграція бренду у всі бізнес-процеси. Найбільша помилка – вважати, що бренд це лише маркетинг. Насправді, бренд створюється на кожній точці контакту: від того, як відповів оператор кол-центру, до якості упаковки та зручності сайту. Кожен співробітник має розуміти цінності бренду і бути його «амбасадором».

Особливо варто наголосити, що управління брендом виступає невід'ємною складовою внутрішнього маркетингу. Як зазначають дослідники, сильний бренд починається зсередини. Коли персонал розуміє і поділяє місію та цінності компанії, він транслює цю впевненість назовні, що є фундаментом для довіри клієнтів [2].

Більше того, бренд-менеджмент формує основу для управління клієнтським досвідом (Customer Experience). Ефективна система не просто обіцяє щось у рекламі, а забезпечує відповідність цього досвіду на кожному етапі шляху клієнта (CJM) – від першого знайомства до післяпродажного сервісу.

Важливо також підкреслити, що управління брендом – це безперервний, циклічний процес. Недостатньо один раз створити брендбук. Ринок змінюється, з'являються нові тренди, змінюються очікування споживачів. Тому система бренд-менеджменту має включати постійний моніторинг ключових показників (KPI) – впізнаваності, сприйняття, частки ринку – та бути готовою до своєчасної адаптації чи навіть ребрендингу.

Окрім того, ключовим елементом, що пов'язує аналіз зі стратегією, є визначення так званої «платформи бренду». Це чітко артикульоване ядро: місія (чому ми існуємо), візія (куди ми йдемо) та цінності (у що ми віримо). Саме ця платформа слугує «компасом» для

прийняття всіх подальших рішень – від розробки нового продукту до вибору партнера для колаборації.

Варто змінити і саму парадигму сприйняття бренду. В сучасному бізнесі сильний бренд – це не лише інструмент для збільшення продажів, але й потужний нематеріальний актив. Глибокий аналіз [2] та грамотне управління дозволяють компанії підвищувати свою ринкову капіталізацію, залучати кращих співробітників та бути більш стійкою до криз.

Окрім того, невід'ємною частиною системи бренд-менеджменту є правовий захист бренду. Створення сильного імені, логотипу та слогану – це лише половина справи, їх необхідно своєчасно реєструвати як об'єкти інтелектуальної власності (торговельні марки). Це захищає бренд від недобросовісної конкуренції, копіювання та «розмивання» його унікальності на ринку. Розглядаючи бренд як коштовний нематеріальний актив [2], підприємство має забезпечити його повний юридичний захист, що є фундаментом для безпечного інвестування у його просування та розвиток.

Практична реалізація стратегії вимагає розробки конкретних стандартів та інструкцій, закріплених у брендбуці. Це операційний рівень, де визначаються чіткі правила використання логотипу, фірмових кольорів, стилістики текстів. Без цього етапу навіть найкраща стратегія «розмиється» у повсякденній діяльності. Саме такий комплексний підхід є запорукою побудови сильного та життєздатного бренду.

Водночас, вдосконалення системи бренд-менеджменту вимагає чіткого обґрунтування маркетингових інвестицій (ROMI). Управління брендом не повинно сприйматися як виключно творча чи іміджева діяльність з невизначеним результатом. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють пов'язати інвестиції у бренд (рекламу, SMM, ребрендинг) з реальними бізнес-показниками – зростанням продажів, збільшенням середнього чеку чи зниженням вартості залучення клієнта (CAC). Розуміння того, як капітал бренду (brand equity) безпосередньо конвертується у фінансові результати [1], перетворює бренд-менеджмент на потужний інструмент підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості компанії.

Окремої уваги в сучасній системі бренд-менеджменту заслуговує управління цифровою присутністю бренду. В епоху, коли перше знайомство зі споживачем та значна частина комунікацій відбуваються онлайн, саме digital-середовище стає ключовим полем бою за

прихильність. Це вимагає від бренд-менеджерів не просто ведення сторінок у соціальних мережах, а побудови цілісного цифрового образу (digital identity) – від тону комунікації (tone of voice) в SMM до управління репутацією в пошукових системах (SERM) та роботи з відгуками. Ефективна система має забезпечувати миттєву реакцію на згадки [2] та проактивно формувати потрібне сприйняття бренду у цифровому просторі, адже саме тут сьогодні найчастіше формується або руйнується довіра.

Список використаних джерел:

1. Марченко О. М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі *:* навч. посіб. Чернігів : ЧІТЕ, 2022. 182 с.

2. Яшан О. О. Сутність та завдання бренд-менеджменту на підприємстві. *Наукові записки ЧТЕІ КНТЕУ*. 2021. Вип. 163. С. 115–122.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Савенко А. Ю., *аспірант*
Науковий керівник: доктор екон. наук,
професор Світовий О. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Вагоме місце у складових організаційно-економічних засад управління інвестиційною діяльністю у продовольчому секторі економіки України відводиться економічним інструментам, які повинні бути зорієнтовані на підвищення інвестиційної привабливості підприємства для покращення процесів інвестування. Виходячи з цього, необхідно обґрунтувати економічні важелі механізму активізації інвестиційної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний та екологічний ефект. Інвестиційну діяльністю цей Закон

визначає як «сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій» [4].

Здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві, стверджують дослідники, потребує визначення стану справ із наявністю інвестиційних ресурсів і співвідношенням різних форм інвестування на всіх етапах розвитку. Аналіз можливих джерел інвестиційних ресурсів і форм фінансування та їх оптимальне співвідношення дадуть змогу забезпечити ефективність інвестиційної політики підприємства. Очевидно, що в підвищенні ефективності інвестиційній діяльності вітчизняних підприємств зацікавлені різноманітні учасники ринку: керівництво, інвестори, персонал, клієнти, постачальники та підрядники, державні органи, місцеві органи самоврядування, суспільство в цілому [2].

За дослідженнями вчених, основними перешкодами та ризиками низької інвестиційної активності в Україні на сучасному етапі є наступні:

– спричинена російським військово-політичним керівництвом військова агресія проти України;

– недосконалість державного управління та інституційного середовища, що у підсумку призводить до порушення умов конкурентоспроможності вітчизняної економіки та підвищення її корупційних ризиків;

– недостатня розвиненість внутрішнього ринку, яка не сприяє розвитку вітчизняного бізнесу. Незначний, у порівнянні з економічно сильнішими країнами, внутрішній попит звужує економічний потенціал нашої економіки, оскільки переважну більшість одержаних доходів населення витрачає на споживчі цілі. Недостатній рівень платоспроможності нашого населення створює низький попит на вітчизняні товари овгострокового використання;

– наступним фактором є доволі незначний рівень банківського кредитування реального сектору. За останні 10–15 років він знизився до 15% ВВП – що є найнижчим показником серед країн з економікою, що розвивається. Також, це понад як утричі нижче, ніж для країн Східної Європи з власними національними валютами, де даний показник становить біля 50% власного ВВП [3].

Вітчизняні вчені вважають, що на сьогодні для сільськогосподарських підприємств пріоритетними напрямами інноваційного інвестування повинні стати наступні: розумне фермерство, точне землеробство, автоматизовані та роботизовані

технології, технологічна модернізація, оновлення активної частини основних засобів, нанотехнології, розвиток соціальної інфраструктури села, охорона навколишнього середовища та ін. Очевидно, стверджують вони, що вибір напрямів реалізації інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування визначається конкретними виробничими та іншими потребами і можливостями сільськогосподарського підприємства. Після вибору інвестиційного проєкту розробляється комплекс програм його реалізації і необхідний бюджет, перевіряються ключові та специфічні показники ефективності, відбувається його реалізація з використанням системи моніторингу програми реального та фінансового інвестування.

Реалізація такого алгоритму передбачає циклічне оцінювання стану інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства з рекомендованим проміжком часу у один рік, що дозволить своєчасно виявити зниження інвестиційної активності і на основі цієї оцінки здійснити відповідні заходи щодо її підвищення [1].

Отже, слід зазначити, що покращення управління інвестиційною діяльністю підприємств у продовольчому секторі економіки України може бути досягнуто після врахування всіх чинників, що впливають на його ефективність як на макро-, так і на мікрорівні. Державна підтримка та постійне удосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємств дозволить продовольчому сектору вирішити низку наявних проблем і провести залучення необхідного обсягу коштів для прибуткової діяльності. Однією із важливих умов для збільшення інвестицій є зростання ролі банківського кредитування як джерела для інвестування.

Також необхідно збільшувати частку власних коштів у інвестиціях. Тому потрібно більше акцентувати увагу на переробку сільськогосподарської продукції, тобто потрібно більше продавати не зерно як сировину, а продукти переробки. За таких обставин здійснюється накопичення валової доданої вартості, яка може стати додатковим інвестиційним ресурсом.

Список використаних джерел:

1. Інвестиційна діяльність суб’єктів господарювання у сфері агробізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : монографія / Желавський О. Б., Свиноус І. В., Нянько В. М. та ін. ; за ред. О. Б. Желавського. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 408 с.
2. Кондратенко Н. О., Трагнюк О. Я. Удосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю суб’єктів господарювання.

Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 194–201. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201.

3. Легкоступ І. І., Саїнчук Н. В. Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56.

4. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 30.10.2025).

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА РОЛЬ КОМПЛАЄНСУ

Семиклєтов Д. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Левчук К. О.,
Дніпровський державний технічний університет

Сталий розвиток став ключовою парадигмою економічного та соціального розвитку XXI століття. Його концепція базується на забезпеченні рівноваги між економічним зростанням, соціальною справедливістю та охороною довкілля, а також на інтеграції довгострокових перспектив у стратегії управління організацій. Зростаючі екологічні ризики, глобальні зміни клімату та соціальні виклики вимагають впровадження комплексних систем управління та механізмів комплаєнсу у різних секторах економіки.

За даними ООН, понад 90% країн світу відчувають вплив кліматичних змін на економіку, здоров’я населення та продовольчу безпеку [1]. В Україні, за даними Державної служби статистики, у 2024 році 35% території країни піддається ризику деградації через посухи, а збитки аграрного сектору від екстремальних погодних явищ зросли на 17% порівняно з 2020 роком [2].

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних викликів сталого розвитку, виявлення тенденцій та оцінка ролі комплаєнсу як механізму забезпечення відповідності стандартам, регуляторним вимогам та корпоративним стратегіям сталого розвитку.

Глобальні економічні тенденції показують поступовий перехід до низьковуглецевої економіки. Згідно з доповіддю Міжнародного енергетичного агентства (IEA, 2023), інвестиції у відновлювані

джерела енергії зросли на 45% за останні п’ять років, а частка сонячної та вітрової енергетики у світовому енергобалансі досягла 12% [3].

Соціальні тенденції вказують на підвищення значення соціальної відповідальності бізнесу. Згідно з дослідженням PwC (2022), 78% топ-менеджерів у ЄС вважають, що інтеграція цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегію компанії підвищує конкурентоспроможність та довіру споживачів [4].

Екологічні тенденції фокусуються на збереженні біорізноманіття, скороченні викидів парникових газів та управлінні ресурсами. Наприклад, у 2023 році в Україні було впроваджено 120 нових проектів у сфері «зеленої» енергетики, що дозволило скоротити викиди CO_2 на 0,7 млн тонн на рік [5].

Сталий розвиток ускладнюється низкою глобальних та локальних викликів:

1. Екологічні ризики: зміни клімату, дефіцит води, деградація ґрунтів, забруднення повітря. Вплив кліматичних ризиків на економіку України оцінюється у 2,3% ВВП щороку [6].
2. Соціальні ризики: зростання нерівності, міграційні потоки, демографічні зміни. Кліматичні біженці в Європі становлять близько 1,2 млн осіб на рік [7].
3. Економічні ризики: підвищення цін на енергоресурси, зниження продуктивності, інвестиційна нестабільність. За оцінкою Світового банку, глобальні втрати через екстремальні кліматичні явища у 2022 році склали $280 млрд [8].
4. Технологічні виклики: необхідність модернізації інфраструктури, впровадження цифрових систем моніторингу та управління ризиками.

Менеджмент сталого розвитку включає інтеграцію цих принципів у стратегічне планування, фінансовий та операційний менеджмент організацій. Комплаєнс у цьому контексті виконує роль механізму дотримання законодавчих, етичних та міжнародних стандартів сталого розвитку, що зменшує ризики для бізнесу та суспільства.

Сучасний менеджмент сталого розвитку стикається з кількома ключовими викликами:

– зміна клімату. Світова температура підвищилася на 1,1 С з початку індустріальної ери, що призводить до екстремальних погодних явищ і загрожує продовольчій безпеці (IPCC, 2022);

– ресурсна обмеженість. Світові запаси питної води зменшуються на 1% щороку, а дефіцит енергоресурсів стимулює пошук альтернативних технологій (World Bank, 2022);

– регуляторні вимоги. Збільшення міжнародних стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) ставить бізнес перед необхідністю прозорої звітності та адаптації процесів;

– соціальна нерівність. Пандемія COVID-19 показала, що відсутність соціальної політики посилює економічну уразливість населення (OECD, 2021).

Наукові та практичні дослідження демонструють ряд актуальних тенденцій у менеджменті сталого розвитку:

– інтеграція ESG-критеріїв у корпоративну стратегію. Наприклад, у 2022 році 68% великих компаній світу публікували ESG-звіти, а серед українських лідерів – ДТЕК та МХП активно впроваджують ESG-ініціативи;

– цифровізація та GreenTech. Використання технологій штучного інтелекту для оптимізації витрат енергоресурсів, зменшення викидів CO2 та моніторингу екологічних показників;

– соціальна відповідальність бізнесу. Компанії все частіше реалізують проєкти для підтримки локальних громад та працівників;

– міжнародне співробітництво. Україна, як підписант Паризької угоди, залучає іноземні інвестиції для розвитку відновлюваної енергетики та адаптаційних технологій.

Комплаєнс виступає ключовим інструментом забезпечення відповідності законодавству, міжнародним стандартам та корпоративним етичним нормам. Він дозволяє: оцінювати ризики сталого розвитку; формувати внутрішні політики та процедури для мінімізації негативного впливу діяльності на довкілля та суспільство; підвищувати прозорість та довіру з боку інвесторів і споживачів.

Прикладом ефективного впровадження комплаєнсу є компанія Nestlé Україна, яка інтегрувала ESG-політику у всі підрозділи, скоротивши споживання води на 22% та відходи на 15% за три роки [9]. Інший приклад – ДТЕК, що впровадив систему ISO 14001 та GRI-звітність для моніторингу викидів та енергоспоживання.

Комплаєнс виконує ключову роль у забезпеченні ефективного менеджменту сталого розвитку, оскільки: забезпечує дотримання законодавчих та міжнародних норм, таких як ESG, ISO 14001, ISO 45001; сприяє зниженню корпоративних ризиків, пов’язаних із штрафами, судовими позовами та репутаційними втратами; формує

культуру відповідальності серед співробітників, що підвищує ефективність управління ресурсами та екологічними показниками; підтримує прозорість та звітність перед державними органами, інвесторами та громадськістю.

Наприклад, компанія «МХП» інтегрувала комплаєнс у систему ESG, що дозволило знизити викиди CO2 на 15% за три роки та підвищити прозорість соціальних проєктів у громадах.

Впровадження комплаєнсу включає наступні кроки:

1. Аудит поточних процесів з оцінкою відповідності законодавству та стандартам сталого розвитку.
2. Розробка політик та процедур щодо екологічної безпеки, соціальної відповідальності та корпоративного управління.
3. Навчання персоналу принципам сталого розвитку та комплаєнсу.
4. Моніторинг та звітність з використанням KPI та цифрових платформ.

Згідно з дослідженням PwC (2022), впровадження комплаєнсу дозволяє компаніям скоротити штрафи на 20–30% та підвищити ефективність використання ресурсів.

Менеджмент сталого розвитку є невід'ємною складовою сучасної економіки, а комплаєнс виступає ключовим механізмом його реалізації. Виклики, пов'язані зі зміною клімату, ресурсною обмеженістю та соціальною нерівністю, стимулюють бізнес і державу впроваджувати інноваційні рішення та інтегрувати ESG-критерії у всі процеси. Ефективний комплаєнс сприяє прозорості, зниженню ризиків, підвищенню довіри інвесторів та громадськості.

Системний підхід, поєднання державного регулювання, корпоративних політик і технологічних інновацій дозволяє не лише відповідати вимогам міжнародних стандартів, а й сприяти побудові безпечного, стійкого та соціально відповідального суспільства.

Список використаних джерел:

1. Sustainable Development Goals Report. New York : United Nations, 2022.
2. Державна служба статистики України. Щорічний статистичний збірник. Київ, 2024.
3. International Energy Agency (IEA). *Renewables.* Paris, 2023.
4. PwC. *ESG and Corporate Strategy Survey*. London, 2022.
5. Звіт про відновлювані джерела енергії / Міністерство енергетики України. Київ, 2023.

6. Climate Risk Profile: Ukraine / World Bank. Washington, 2022.
7. Migration and Climate Change Repor t/ World Bank. Washington, 2023.
8.. Global Climate and Catastrophe Losses / Swiss Re Institute. Zurich, 2022.
9. Sustainability Report / Nestlé Ukraine. Київ, 2023.
10. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Geneva, 2022.
11. OECD. Social Policy Responses to COVID-19: Lessons from the Pandemic. Paris, 2021.
12. PwC. ESG and Compliance: Driving Business Sustainability. London, 2022.
13. ДТЕК. Звіт про сталий розвиток 2022. Київ, 2022.
14. МХП. ESG звіт 2022. Київ, 2022.

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Серединська Т. В., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: доктор філософії, доцент Гарматюк О. В.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасне ділове середовище характеризується високим рівнем динамізму, невизначеності та швидкоплинності змін. Політичні, соціальні, технологічні й економічні чинники постійно трансформують умови функціонування підприємств, що потребує переосмислення підходів до стратегічного управління та, зокрема, стратегічного планування. Яскравим прикладом впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств є наслідки пандемії та військового вторгнення росії та територію України які істотно змінили структуру ринків, моделі споживчої поведінки та бізнес-процеси. У таких умовах ефективність стратегічного планування набуває ключового значення, оскільки саме воно забезпечує підприємствам здатність передбачати майбутні зміни, адаптуватися до них і формувати стійкі конкурентні переваги. Тому особливої актуальності набуває питання визначення підходів до оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві.

Ю. Демурджан [1] зазначає, що ефективна система оцінки реалізації стратегій має бути інтегрованою, багаторівневою та

гнучкою. Вона повинна відображати не лише досягнення фінансових цілей, а й рівень інноваційності, екологічної ефективності, технологічної модернізації та здатності підприємства адаптуватися до викликів енергетичного переходу. Автор у своїй праці акцентує на тому, що особливу увагу при формуванні системи показників ефективності, слід використовувати принципи системності, інтегрованості та адаптивності, поєднуючи фінансові, екологічні, інноваційні та організаційні показники.

У соїх працях науковці Р. Мірошник, І. Скабара та Ю. Артимишин [2] зазначають, дослідження сучасних підходів та методик щодо оцінювання стратегій розвитку підприємств показує, що існує велика кількість інструментів в сучасному менеджменті. Цей інструментарій представлений як кількісними методами, так і якісними методами.

Кількісні інструменти оцінювання стратегій розвитку підприємств базуються на числових даних, забезпечують точність розрахунків та об'єктивність, використовують статистичний та математичний аналізи, застосовуються для вимірювання технічних, операційних та фінансових показників.

Якісні інструменти оцінювання стратегій розвитку підприємств базуються на нечислових даних (описи, оцінки експертів, відгуки замовників), суб'єктивні, фокусуються на контексті та інтерпретації, використовуються для аналізування нематеріальних аспектів (корпоративна культура, сприйняття замовників), допомагають виявити тенденції та ризики для підприємства. Таким чином кількісні інструменти оцінювання стратегій підприємств вимірюють результати, а якісні інструменти – аналізують контекст та причини. Проте поєднання обох груп інструментів забезпечує комплексне оцінювання стратегії розвитку підприємств.

Автори [2] пропонують використовувати при оцінці ефективності стратегічного управління найбільш універсальні кількісні показники оцінювання ефективності стратегій розвитку, що представлено в таблиці 1.

Кількісні інструменти (KPIs, фінансові метрики BSC, Gap-аналіз) забезпечують об'єктивність, вимірюючи результати, тоді як якісні (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, якісні показники BSC) аналізують контекст і нематеріальні аспекти діяльності підприємств. Збалансована система показників є комбінованим інструментом, інтегруючи фінансові (ROI, NPV, CBA) та нефінансові показники.

Поєднання кількісних і якісних інструментів формує комплексний підхід, але вибір оптимального набору залежить від специфіки підприємства та продукту, балансуючи між точністю й витратами.

Автори наукової праці [2], також розглядаючи стратегічний аналіз як функцію стратегічного управління, схиляються до того, що він служить лише інструментом прогностичних досліджень, тобто є сукупністю способів розрахунку фінансових і нефінансових показників, а також характеристик майбутніх результатів діяльності підприємств, звужуючи сферу досліджень до інвестиційного проектування в частині розроблення моделі стратегічної позиції.

Таблиця 1

Кількісні та якісні інструменти оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємств

Кількісні інструменти		**Якісні інструменти**	
Інструменти	Опис інструментів	Інструменти	Опис інструментів
Ключові показники (KPI)	Набір числових метрик, що вимірюють прогрес у досягненні стратегічних цілей, таких як операційна ефективність, клієнтська лояльність чи швидкість розробки.	SWOT-аналіз	Метод аналізування сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища для оцінювання стратегічного позиціонування.
BSC (фінансові показники)	Показники для оцінювання економічної ефективності стратегій, включаючи ROI, NPV, CBA. Вимірюють прибутковість, витрати та довгострокову цінність інвестицій.	PESTEL-аналіз	Аналізування зовнішнього макросередовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та юридичними факторами.
Gap-аналіз	Метод порівняння поточних показників (наприклад, частки ринку, продуктивності) із цільовими показниками, щоб визначити розриви та необхідні ді	BSC (якісний аспект)	Збалансована система показників оцінює нефінансові аспекти, такі як клієнтське сприйняття чи інноваційна культура, через суб'єктивні оцінки.

Джерело: сформовано на основі [26]

І. Єпіфанова, В. Джеджула, Р. Каплун [3] зазначають, з метою оцінки ефективності стратегічного управління доцільно

використовувати теорію нечіткої логіки та лінгвістичної змінної. Дана теорія активно використовується науковцями для оцінки тих процесів та явищ, які одночасно описуються як якісними, так і кількісними факторами з нелінійними зв'язками.

Результатом моделювання пропонується показник ефективності стратегічного управління, за допомогою якого можна оцінити і обрати ту стратегію, яку варто обрати суб'єкту господарювання з урахуванням чинників кризи, які впливають на нього.

У своїй науковій праці С. Шпилик [4] для оцінки ефективності стратегічного управління пропонує застосувати оригінальну методику, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінювання відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Аналіз наукових підходів до оцінки ефективності стратегічного управління засвідчує, що в умовах динамічних ринкових трансформацій, зростання конкуренції та глобалізації особливої актуальності набуває формування системного, інтегрованого та адаптивного механізму оцінювання результативності стратегічних рішень підприємств.

Таким чином, ефективність стратегічного управління доцільно оцінювати через поєднання кількісних та якісних методів, що забезпечує комплексний, динамічний та гнучкий підхід до вимірювання результатів. Оптимальна модель системи оцінювання має враховувати галузеву специфіку, стадію життєвого циклу підприємства, рівень його інноваційності та зовнішні чинники впливу. Збалансованість між точністю кількісних розрахунків і глибиною якісного аналізу формує підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління та стійкого розвитку організацій.

Список використаних джерел:

1. Демурджан Ю. А. Методичний підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-76.

2. Мірошник Р. О., Скабара І. М., Артимишин Ю. І. Інструменти оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємств ІТ-сфери. *Економічний простір.* 2025. № 201. С. 115–120.

3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула. В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–72.

4. Шпилик С. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. С. 89–102.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Слободенюк В. В., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: доктор філософії, доцент Гарматюк О. В.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Глобальні виклики, зокрема екологічні, соціально-економічні та репутаційні ризики, стимулюють підприємства впроваджувати принципи соціальної відповідальності у систему стратегічного управління. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи управління, орієнтованої не лише на прибуток, а й на сталий соціальний та екологічний розвиток. Такий підхід сприяє зміцненню довіри стейкхолдерів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню його репутації та забезпеченню довгострокової стабільності бізнесу. Отже, дослідження системи управління підприємством на основі принципів соціальної відповідальності є надзвичайно актуальним у контексті сучасної парадигми сталого розвитку.

Соціальна відповідальність є інтегрованим поняттям, адже охоплює в широкому розумінні морально-духовну, соціокультурну,

політичну, правову, етичну та корпоративну відповідальності (рис.1) [1].

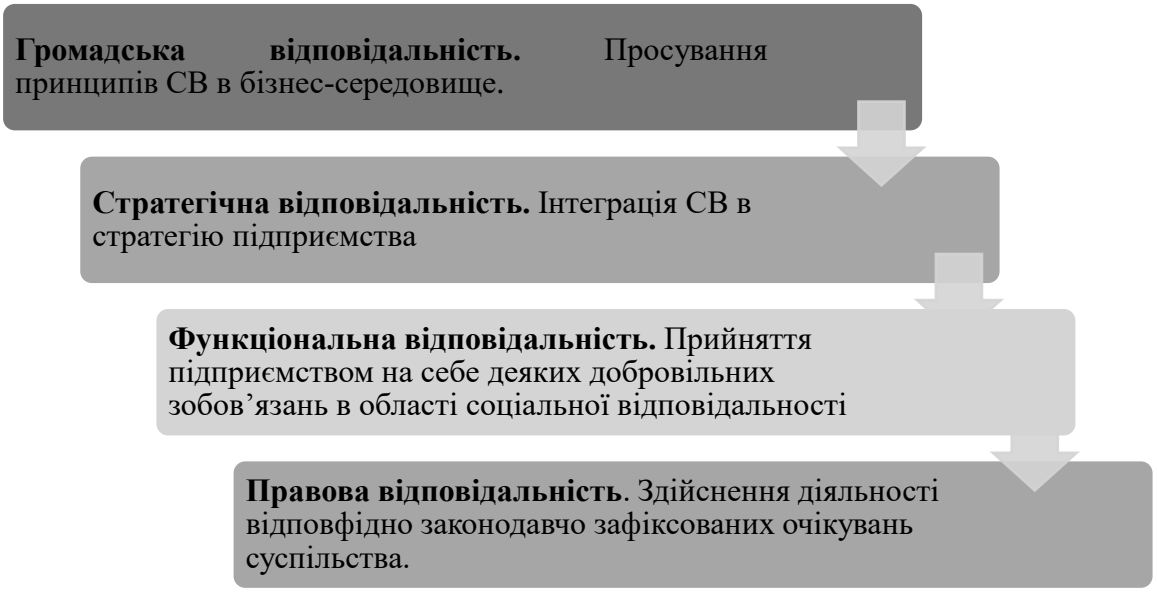


Рис. 1. Стадії соціальної відповідальності
Джерело: сформовано на основі [2]

Сучасні тенденції розвитку бізнесу зумовили потребу в інтеграції соціального складника у корпоративну стратегію підприємств. Це свідчить про перехід від традиційного підходу до соціальної відповідальності як витратної діяльності до стратегічного підходу, за якого соціальні інвестиції розглядаються як довгострокові вкладення у розвиток компанії та її середовища.

Виділення коштів на соціальні потреби сьогодні набуває характеру стратегічного інвестування, оскільки спрямоване не лише на покращення іміджу підприємства, а й на формування сталих відносин із працівниками, споживачами, місцевими громадами та партнерами. Такий підхід забезпечує гармонізацію економічних і соціальних цілей бізнесу, підвищує рівень довіри до компанії та сприяє її довгостроковій конкурентоспроможності.

Інтеграція соціальної відповідальності в корпоративну стратегію передбачає системне управління впливом бізнесу на суспільство, екологію та людський капітал. Соціальні програми стають не окремими акціями, а складовою корпоративної культури й стратегічного розвитку підприємства. Таким чином, соціально орієнтований бізнес перетворюється на важливий чинник сталого економічного зростання та інноваційного розвитку суспільства.

Соціальний менеджмент є важливим елементом стратегії будь-якого сучасного підприємства. Він не лише підвищує репутацію компанії, але й сприяє її фінансовій стабільності, залученню талантів, зниженню ризиків і позитивному впливу на суспільство. У світі, де споживачі та інвестори все більше цінують соціальну відповідальність, підприємства [3].

На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників запропоновано етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які відображають логіку послідовного впровадження соціально орієнтованого управління у діяльність підприємства.

Першим етапом є створення робочої групи, до складу якої входять компетентні фахівці з управлінської, кадрової, фінансової та маркетингової сфер. Їхнім головним завданням є інтеграція принципів КСВ у ключові бізнес-процеси з метою досягнення позитивних соціально-економічних результатів.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі здійснюється діагностика діяльності компанії, оцінка її ресурсного потенціалу, аналіз ринкових тенденцій, а також вивчення потреб і очікувань стейкхолдерів. Це створює базу для формування ефективної соціальної стратегії.

На третьому етапі відбувається визначення стратегічних альтернатив розвитку. Підприємство формулює місію, стратегічні цілі та розробляє сценарії розвитку КСВ, які конкретизуються у цільових програмах, спрямованих на досягнення визначених пріоритетів.

Четвертий етап передбачає побудову системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), що забезпечує інтеграцію процесів планування, реалізації, контролю та коригування діяльності. Така система допомагає узгодити цілі всіх підрозділів підприємства та забезпечує єдність управлінських дій.

П’ятий етап полягає у формуванні стратегічної карти підприємства, яка відображає логічні зв’язки між стратегічними цілями та напрямами діяльності. Цей інструмент сприяє підвищенню якості стратегічного управління та забезпечує горизонтальну інтеграцію цілей у межах організації.

На шостому етапі здійснюються організаційно-адміністративні перетворення, спрямовані на вдосконалення структури управління. Організаційна структура має забезпечувати розвиток ініціативності,

інноваційності працівників та гнучкість стратегії відповідно до очікувань основних стейкхолдерів.

Сьомий етап включає розроблення і затвердження плану реалізації заходів КСВ, що передбачає визначення конкретних дій, термінів виконання, відповідальних осіб і рівня їх відповідальності.

Восьмий етап – це формування системи контролю та оцінювання результативності стратегії КСВ. На цьому етапі здійснюється моніторинг виконання запланованих заходів, аналіз досягнутих результатів, оцінка ефективності реалізації соціальних програм і коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливою умовою є наявність зворотного зв'язку зі стейкхолдерами, що забезпечує об'єктивність оцінювання та підвищує прозорість корпоративної політики.

Серед суб'єктів, перед якими підприємство повинне мати соціальну відповідальність, слід назвати таких:

– акціонери, інвестори, фінансові інститути (всі вони мають різну зацікавленість у результатах діяльності);

– партнери (імідж соціально відповідального підприємства свідчить про здатність підприємства функціонувати відповідно до норм права та правил справедливого бізнесу);

– споживачі (вони зацікавлені в інформації про заходи безпеки продукції, вплив продукції на здоров'я, якість продукції);

– співробітники (нинішні та майбутні працівники підприємства зацікавлені у винагороді, планах та намірах бізнесу, перспективах роботи, умовах праці, охороні здоров'я та безпеки);

– спільнота регіону (вона зацікавлена в інформації щодо робочих місць, податкових надходжень, виникнення вторинних ефектів для розвитку регіону, а також щодо місцевих ризиків для здоров'я та безпеки населення в регіоні);

– громада загалом (існує зацікавленість організацій громадянського суспільства в широкому колі питань корпоративної відповідальності, включаючи трудові права, права людини, боротьбу з корупцією).

Запровадження принципів соціальної відповідальності у систему управління підприємством сприяє формуванню ефективної корпоративної стратегії, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі. Соціально відповідальний бізнес створює додану цінність не лише для власників, а й для працівників, споживачів, партнерів і громади. Реалізація стратегії КСВ забезпечує гармонізацію

інтересів усіх зацікавлених сторін, підвищує рівень довіри до підприємства та формує передумови його сталого розвитку. Таким чином, соціальна відповідальність виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та репутаційної стійкості підприємства в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 8–13.

2. Філиппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка.* 2017. № 2(30). С. 5–17.

3. Коростова І. О., Гержан Р. С., Виклики сучасної соціальної відповідальності менеджменту. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. № 1(25). С. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0113.

4. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. *Класичний приватний університет.* 2017. Вип. 5. С. 186–191.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Солом'яний О. О., *аспірант*
Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор Світовий О. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасні соціально-економічні процеси в Україні та світі відзначаються високим рівнем динамізму, невизначеності та турбулентності. Економічні кризи, політична нестабільність, військові дії, коливання валютних курсів, зміни у законодавстві та технологічні інновації створюють широкий спектр ризиків для функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов виникає потреба у вдосконаленні систем менеджменту, які здатні не лише реагувати на

зовнішні виклики, а й активно управляти ризиками для забезпечення стійкого розвитку підприємства [1].

Розвиток систем менеджменту в організаціях різних форм власності має свої специфічні особливості. Приватні підприємства зазвичай орієнтуються на максимізацію прибутку та конкурентні переваги, тоді як державні організації прагнуть досягти соціально-економічних цілей, дотримуючись нормативних обмежень і політичних пріоритетів. Відмінності у цілях, джерелах фінансування, структурі управління та рівні автономії визначають різну природу ризиків і механізми їх подолання.

Саме тому дослідження питань розвитку систем менеджменту з урахуванням ризик-орієнтованого підходу є надзвичайно актуальним. Такий підхід дозволяє формувати комплексну систему управління, у межах якої ризики розглядаються не лише як загрози, а й як потенційні можливості для зростання ефективності діяльності організації.

Системи менеджменту в організаціях різних форм власності мають істотні відмінності у структурі, гнучкості та механізмах прийняття управлінських рішень. Приватні підприємства характеризуються більш високим рівнем автономії менеджерів, швидкістю прийняття рішень і здатністю адаптуватися до змін ринкової ситуації. Однак для них типовими є ризики, пов’язані з коливанням попиту, нестабільністю фінансування та високим рівнем конкуренції. Державні підприємства, навпаки, функціонують у межах жорстко регламентованих процедур, що знижує рівень операційного ризику, але водночас обмежує їх гнучкість. Основними ризиками для них є політичні, інституційні та управлінські.

У міжнародній практиці дедалі більшого поширення набуває ризик-орієнтований менеджмент (Risk-Based Management), що передбачає інтеграцію функції управління ризиками у всі етапи стратегічного планування. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив на досягнення цілей підприємства та розробляти превентивні заходи.

Для українських підприємств цей підхід може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки він сприяє зниженню втрат від непередбачених ситуацій, забезпечує стабільність фінансових результатів і підвищує довіру з боку інвесторів [2].

Розвиток систем менеджменту в організаціях різних форм власності має враховувати специфіку управління ризиками, що

притаманні кожному типу підприємств. Ключовим аспектом розвитку сучасних систем менеджменту є формування культури управління ризиками, яка передбачає розуміння працівниками всіх рівнів важливості ризик-менеджменту, наявність прозорих процедур оцінки ризиків та системи внутрішнього контролю [3].

Інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління дозволяє організаціям:

– забезпечити стабільність бізнес-процесів;

– підвищити якість управлінських рішень;

– покращити фінансову дисципліну;

– зменшити витрати, пов’язані з неефективним управлінням ресурсами.

Ефективний розвиток менеджменту можливий лише за умов інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування та оперативне управління.

Управління ризиками не повинно бути ізольованою функцією, обмеженою фінансовим або безпековим підрозділом. В умовах зростання невизначеності саме інтегрований ризик-менеджмент стає основою стратегічного управління.

Йдеться про включення процедур оцінки ризиків у всі етапи життєвого циклу підприємства – від планування стратегії до щоденного оперативного управління.

Важливим напрямом подальших досліджень є адаптація міжнародних моделей ризик-менеджменту до українських реалій, а також розробка механізмів підвищення ризикостійкості організацій [4].

Міжнародні практики (зокрема стандарти ISO 31000:2018, COSO Enterprise Risk Management Framework, FERMA Risk Management Standard) демонструють високу ефективність при впровадженні системного підходу до ризиків. Проте їхнє пряме застосування в Україні ускладнене різними чинниками: нестабільним законодавством, високим рівнем економічної невизначеності, низькою культурою ризик-менеджменту.

Отже, виникає потреба у національній адаптації міжнародних моделей, яка враховувала б специфіку українського бізнес-середовища, галузеві ризики та рівень цифровізації підприємств.

Окремим напрямом розвитку має стати створення інституційних механізмів ризикостійкості – наприклад, систем моніторингу ризиків

на рівні галузей або регіонів, центрів аналітики ризиків при торгово-промислових палатах, галузевих асоціаціях тощо.

Запровадження ризик-орієнтованих систем управління сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств, незалежно від форми власності, та зміцненню їх позицій на конкурентному ринку.

Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління створює додану вартість у вигляді стабільності, передбачуваності та інвестиційної привабливості підприємства.

Ризик-орієнтована система менеджменту дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, скоротити ймовірність нераціональних витрат, підвищити ефективність управлінських рішень. Для приватного бізнесу це означає зростання конкурентоспроможності, а для державного – підвищення довіри з боку громадськості та міжнародних партнерів.

Загалом перехід до ризик-орієнтованого підходу в управлінні є не лише інструментом захисту від невизначеності, а й стратегічною умовою сталого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Вараксіна О. В., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. С. 47–52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47.

2. Токмакова І. В., Чорнобровка І. В., Зуб М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 85. С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.85.306452.

3. Гапонюк О. І., Сірмаміїх І. В. Формування загальної політики з управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету.* Серія: Економічні науки. 2017. № 33. С. 82–87. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134122.

4. Лаврук В., Плотницька С., Запорожець Г. Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств. *Науковий вісник Полісся.* 2018. № 4(16). С. 72–79. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4(16)-72-79.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Степовий С. М., *аспірант*
Науковий керівник: доктор екон. наук,
професор Світовий О. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Науково-технічний прогрес виступає фундаментальним рушієм трансформації соціально-економічних систем і управлінських моделей, зумовлюючи перехід підприємств від традиційних лінійних структур до адаптивних і гнучких організаційних систем. Ця еволюція обумовлена стрімким поширенням цифрових технологій, насамперед штучного інтелекту, машинного навчання та роботизованої автоматизації, які змінюють межі організацій, трансформують виробничі процеси й відкривають нові можливості для створення доданої вартості.

Для українських підприємств період 2022–2025 рр. став каталізатором технологічного оновлення під впливом двох взаємопов'язаних чинників – воєнних викликів та стратегічного курсу на європейську інтеграцію. Ці обставини актуалізували потребу в глибокому переформатуванні економічної моделі розвитку, переході від сировинної орієнтації до високотехнологічного, інноваційного виробництва, яке відповідає стандартам і вимогам ринку ЄС.

Підвищена увага до інновацій у цей період наочно продемонструвала переваги нелінійної та децентралізованої управлінської логіки, що виявилася ефективнішою за класичні бюрократичні моделі в умовах екстремальної нестабільності. Прикладом є сфера оборонних технологій, де швидке прототипування, гнучкі інноваційні цикли й оперативна комерціалізація розробок стали необхідною умовою виживання. Українські підприємства були змушені впроваджувати практики інновацій «зі швидкістю актуальності», зменшуючи тривалість розробки, оптимізуючи управління науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами [3].

Міністерство оборони України створило гібридну оборонну інноваційну екосистему – модель управління, що поєднує

інституційну стандартизацію та масштабування з децентралізованими механізмами швидкого реагування, які реалізуються через співпрацю зі стартапами та приватними розробниками. Впровадження систем штучного інтелекту в управління бойовими діями дало змогу автоматизувати аналітичні завдання, прискорити ухвалення рішень і знизити ризики для персоналу [2].

У сфері інформаційних технологій спостерігається стратегічна переорієнтація від моделі аутсорсингового виробництва до розвитку власних інноваційних продуктів. У 2022 р. експорт IT-послуг перевищив 7,3 млрд доларів США, що засвідчило стійкість галузі. Водночас ключовим пріоритетом стало формування національної IT-екосистеми, орієнтованої на розроблення програмних рішень з високою доданою вартістю, залучення венчурного капіталу, управління правами інтелектуальної власності та позиціонування України як регіонального центру штучного інтелекту (друге місце у Східній Європі за кількістю наукових публікацій з цієї тематики) [5].

У сільськогосподарському секторі цифровізація з 2022 р. перетворилася на ключовий чинник стійкості. Інноваційні технології стали інструментом подолання наслідків руйнування інфраструктури, дефіциту робочої сили та порушення логістичних ланцюгів. З'явився новий напрям – «цифровізація агропромислового комплексу», що поєднує цифрові інновації з цілями сталого розвитку (зокрема, технології вуглецевого землеробства, точного землеробства, моніторингу ресурсів). Управління інноваціями у цій сфері передбачає паралельний розвиток технологічних платформ і систем кібербезпеки, необхідних для захисту цифрової інфраструктури аграрних підприємств [4].

Енергетичний сектор зазнав найбільших матеріальних втрат, а прогнозована вартість відновлення перевищує 68 млрд доларів США. Цей виклик, у поєднанні з можливостями науково-технічного прогресу, стимулює масштабні структурні перетворення: відокремлення функцій постачання та управління інфраструктурою, відмову від застарілих радянських технологій, перехід на альтернативне ядерне паливо (компанії Westinghouse), розвиток відновлюваної енергетики (водневої, геотермальної, сонячної, вітрової). Стратегічна мета управління інноваціями – побудова децентралізованої, стійкої енергосистеми, яка відповідає вимогам «Зеленого курсу» ЄС і гармонізує стандарти сертифікації з європейськими нормами [1].

Таким чином, науково-технічний прогрес у поєднанні з геополітичними факторами виступає каталізатором трансформації системи управління інноваціями в Україні. Основним досягненням національних підприємств є інституційна адаптивність – здатність здійснювати дослідження, управляти ризиками та приймати управлінські рішення в режимі реального часу.

Подальший розвиток технологічного лідерства України потребує:

– інтеграції у глобальні та європейські інноваційні екосистеми;

– зміцнення захисту прав інтелектуальної власності на технологічні розробки;

– конверсії оборонних інновацій у цивільні застосування з метою диверсифікації ринків і стимулювання сталого економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Case Studies – Innovate Ukraine. *Innovate Ukraine*. 2025. URL: https://innovateukraine.io/case-studies/ (дата звернення: 31.11.2025).
2. Goncharuk V. Artificial Intelligence in Defence of Ukraine. *International Centre for Defence and Security*. September 2024. URL: https://icds.ee/wp-content/uploads/dlm_uploads/2024/09/Layout-AI-in-Defence-of-Ukraine.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
3. Miler M. Agile Warfare: How Ukraine is Changing Military Innovation. *Vislink*. March 2025. URL: https://www.vislink.com/blog/agile-warfare-how-ukraine-is-changing-military-innovation/ (дата звернення: 30.11.2025).
4. Sirenko N., Melnyk O., Bodnar O., Mikuliak K., Spivak V. Digitalisation of financial activities of the agricultural sector under martial law. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32. No. 1. C. 70–81. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%201,%202025-70-81.pdf (дата звернення: 1.11.2025).
5. Ukraine’s IT Shift: From Outsourcing to Innovation. *Digital State UA*. February 2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation (дата звернення: 1.11.2025).

LEAN-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОДУКТАМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Тардаскіна Т. М., *канд. екон. наук, доцент*
Довгаль В. Д., *здобувач вищої освіти,*
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами користувачів до якості й швидкості оновлення ІТ-продуктів. За таких умов традиційні підходи до управління проєктами та ресурсами часто не забезпечують достатньої гнучкості й ефективності. Lean-стратегія, що базується на принципах усунення втрат, безперервного вдосконалення та орієнтації на цінність для клієнта, стає дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації принципів Lean до специфіки цифрового середовища, де особливу роль відіграють швидкість розробки, масштабованість та інноваційність. Формування цілісної Lean-стратегії розвитку ІТ-продукту дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати, прискорити вихід продукту на ринок і підвищити рівень задоволеності користувачів.

Дослідження процесу формування Lean-стратегії в цифровому середовищі є своєчасним і важливим для забезпечення сталого розвитку ІТ-продуктів та зміцнення позицій компаній на глобальному ринку цифрових технологій.

Метою дослідження є аналіз особливостей Lean-стратегії як ефективного інструменту управління ІТ-продуктами в цифровому середовищі, визначення її переваг порівняно з традиційними та Agile-підходами та формування практичних рекомендацій щодо застосування Lean для оптимізації процесів, підвищення цінності ІТ-продукту для користувача та прискорення виходу на ринок.

Lean-стратегія – це концепція управління, що ґрунтується на принципах усунення всіх видів втрат, безперервного вдосконалення процесів та максимізації цінності для кінцевого користувача. У контексті ІТ-продуктів Lean означає створення програмних рішень із

мінімальними витратами часу, ресурсів і зусиль, орієнтуючись на швидке отримання зворотного зв'язку та постійне підвищення якості.

Lean-стратегія є невід'ємною частиною Lean-менеджменту, який визначається як комплексний підхід до управління організацією, спрямований на усунення втрат, підвищення ефективності процесів та створення цінності для клієнта [1]. У цьому контексті Lean-стратегія конкретизує принципи Lean на рівні розвитку продукту або сервісу, визначаючи ключові цілі, пріоритети та методи оптимізації. Передбачає планування та управління ресурсами таким чином, щоб кожен етап створення продукту максимально відповідав потребам користувачів і мінімізував непотрібні витрати.

Lean-стратегія інтегрується з інструментами командної роботи, такими як Kanban або Scrum, і забезпечує прозорість процесів, швидке тестування ітерацій та постійне вдосконалення. Вона також підтримує використання сучасних цифрових технологій – DevOps, аналітики даних, автоматизації – для прискорення розробки та підвищення якості продукту. Таким чином, Lean-стратегія виступає практичним інструментом реалізації філософії Lean-менеджменту в сучасних умовах цифрового середовища.

Традиційні моделі управління розробкою програмного забезпечення вже не забезпечують необхідної швидкості й гнучкості. Lean-стратегія, що поєднує принципи усунення втрат і безперервного вдосконалення, стає ефективним інструментом оптимізації процесів створення та розвитку IT-продуктів. Її застосування дозволяє досягти балансу між якістю, швидкістю виведення продукту на ринок та раціональним використанням ресурсів [2].

Цифрова трансформація висуває нові вимоги до управління IT-продуктами, зокрема гнучкість і швидкість прийняття рішень. Моделі управління реалізують ці вимоги по-різному, використовуючи різні механізми планування та контролю. У табл. 1 представлені основні відмінності Lean-стратегії від традиційного та Agile-підходів.

Порівняння показує, що Lean-стратегія поєднує гнучкість Agile та фокус на цінності для користувача, одночасно оптимізуючи ресурси і процеси. На відміну від традиційного Waterfall, Lean дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку і вимог користувачів, скорочувати час виходу продукту на ринок і підвищувати ефективність командної роботи.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз Lean-стратегії від традиційного та Agile-підходів

Ознака	Традиційна модель (Waterfall)	Agile	Lean-стратегія
Фокус управління	Виконання жорсткого плану та дотримання специфікацій	Гнучкість, швидке реагування на зміни	Створення цінності для користувача, усунення втрат
Цикл розробки / релізів	Лінійний, великі релізи після завершення всіх етапів	Короткі ітерації, регулярні релізи	Короткі ітерації, постійні оновлення, швидке тестування MVP
Прийняття рішень	Централізоване, керівництво контролює всі етапи	Децентралізоване, автономні команди	Децентралізоване, команди самостійно оптимізують процеси
Взаємодія з клієнтом	Обмежена, переважно після завершення проекту	Постійна, регулярні демонстрації та відгуки	Постійна, фокус на реальні потреби та цінність для користувача
Управління ресурсами	Фіксований бюджет, планування заздалегідь	Адаптивне, перерозподіл ресурсів за потребою	Максимальна ефективність через усунення втрат і автоматизацію
Культура та мотивація	Орієнтація на дисципліну, контроль	Командна робота, колаборація, гнучкість	Інновації, безперервне вдосконалення, командна автономія
Застосування у цифровому середовищі	Обмежене, складно адаптувати до змін	Широко застосовується у розробці ПЗ	Ефективно поєднується з Agile, DevOps, хмарними сервісами, аналітикою даних

Особливо цінною Lean-стратегія є для ІТ-продуктів у цифровому середовищі, де важливі швидкі ітерації, інтеграція сучасних технологій (DevOps, хмарні сервіси, аналітика даних) та культура безперервного вдосконалення. Таким чином, Lean стає не просто методикою, а комплексною стратегією розвитку продукту, яка забезпечує сталий успіх у динамічних умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Денисюк О., Саннікова С. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13 (дата звернення: 20.09.2025).

2. Veres C. Conceptual Model for Introducing Lean Management Instruments. Procedia Manufacturing. 2020. Vol. 46. P. 233–237. DOI: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.034 (дата звернення: 22.09.2025).

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ташлицький В. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Богашко О. Л.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

В умовах воєнного стану туристична галузь України набуває особливого значення для підтримки економічної стійкості та безпеки держави. Повномасштабна війна кардинально змінила умови функціонування підприємств цієї сфери: одні компанії змогли адаптуватися, розширити спектр послуг та знайти нові ринки, тоді як інші припинили діяльність. Попри кризу, перспективи інтеграції України до ЄС створюють нові можливості для реформування туристичного менеджменту відповідно до європейських стандартів.

Дослідження українських науковців, зокрема, О. Л. Богашко, С. В. Микуланинець, Є. В. Рущенко [1–4], висвітлюють різні аспекти впливу війни на туризм. Після 2022 року у більшості обласних адміністрацій було скорочено або реорганізовано управління туризмом і курортами. Якщо до війни такі підрозділи діяли в шести областях, то станом на 2024 рік їх зберегли лише Закарпатська, Львівська та частково Київська області. Водночас саме західні регіони стали центрами розвитку внутрішнього туризму, перетворившись на важливі економічні осередки.

Основні виклики для галузі включають погіршення безпекової ситуації, закриття повітряного простору, порушення логістики, масову міграцію населення та практично повне припинення в'їзного туризму. Першочерговим завданням у таких умовах є забезпечення безпеки туристів: розробка безпечних маршрутів, інструкцій, планів дій у надзвичайних ситуаціях і навчання персоналу.

Попри складну ситуацію, туризм зберігає значний мультиплікативний ефект – одне робоче місце в цій сфері створює до десяти у суміжних галузях. Тому підтримка туристичних підприємств є важливою для загальної економічної стабільності. Однак сталий розвиток можливий лише за умови поєднання комфорту, безпеки та ефективного управління ризиками.

З 2023 року в Україні розпочато розробку стратегій післявоєнного відновлення туризму. Проте бойові дії не дозволяють сформувати остаточний план, адже масштаби руйнування туристичних ресурсів ще не визначені. Потенціал галузі залежатиме від темпів відновлення інфраструктури, стану безпеки та рівня державної підтримки [4].

Туристичний потенціал кожного регіону має власну специфіку, залежну від локальних умов. Зовнішній туризм практично зупинено, оскільки більшість поїздок за кордон під час війни пов’язані не з відпочинком, а з евакуацією. До того ж закриття неба значно ускладнило транспортні зв’язки.

Для ефективної роботи туристичних підприємств необхідна висока гнучкість, інноваційні логістичні рішення та здатність оперативно реагувати на кризові зміни. Аналіз досвіду воєнного часу дає змогу визначити проблемні точки та виробити стратегії стійкості, зокрема щодо управління ризиками, цифровізації та розвитку внутрішнього туризму.

Війна суттєво вплинула й на структуру туристичних уподобань: попит змістився у бік безпечних, менш відомих напрямків, що стимулює підприємства адаптувати свої пропозиції, розвивати локальний відпочинок і створювати нові продукти – від еко- та освітнього туризму до реабілітаційних програм для ветеранів. Проте проблеми транспортної інфраструктури залишаються гострими: зміни маршрутів, затримки та зростання логістичних витрат призводять до подорожчання послуг і зниження доступності подорожей.

Окремим викликом є зростання витрат на безпеку. Туроператори змушені інвестувати в охорону готелів, підвищення стандартів безпеки перевезень, системи швидкого реагування. У поєднанні з економічною нестабільністю це створює додаткове фінансове навантаження, що ставить під загрозу стійкість бізнесу.

Геоінформаційні системи, мобільні додатки та онлайн-платформи дозволяють туристам отримувати актуальну інформацію про безпечні маршрути та відкриті об’єкти. Водночас CRM-системи, чат-боти та соціальні мережі забезпечують комунікацію між усіма учасниками туристичного процесу, підвищуючи довіру й прозорість у відносинах між бізнесом і клієнтами .

С. В. Микуланинець наголошує, що у воєнних умовах ефективне управління туристичними підприємствами повинно ґрунтуватися на принципах ризик-менеджменту. Диверсифікація послуг – один із

ключових шляхів адаптації: розвиток внутрішнього туризму, екологічних і культурно-освітніх маршрутів, які не потребують переміщення в небезпечні регіони. Взаємодія з готельно-ресторанним бізнесом і закладами харчування також сприяє оптимізації витрат і підвищенню якості сервісу [3].

Для стабільної роботи в кризових умовах підприємствам необхідно мати чіткі плани евакуації, алгоритми дій у разі небезпеки, систему швидкого інформування клієнтів і механізми внутрішньої координації. Ключову роль відіграє ефективна комунікація – вона допомагає зберегти довіру та оперативно реагувати на зміну ситуації.

Таким чином, воєнний стан став каталізатором глибоких змін у системі управління туризмом України. Галузь переживає трансформацію від орієнтації на прибуток до моделі, що базується на стійкості, безпеці та цифрових інноваціях. Ці зміни створюють передумови для післявоєнного відродження туризму як одного з ключових драйверів економічного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л. Менеджмент туристичної індустрії як базис створення інноваційного конкурентоспроможного турпродукту. *Інноваційний розвиток економіки : проблеми та перспективи* : збірник матеріалів Всеук. наук.-практ.конф., 29 вересня 2016 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2016. С. 113–116. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/5569.

2. Богашко О. Л. Організація роботи з персоналом – філософія сучасного підприємства. *Стратегії та інновації : актуальні управлінські практики* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. С. 246–248.

3. Микуланинець С., Микуланинець В. Логістичне забезпечення діяльності підприємств у сфері туризму в умовах військового стану. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів* : реалії і виклики: збірник тез доповідей VII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 11 квітня 2025 р.). Мукачево : МДУ, 2025. С. 221–223.

4. Рущенко Є. В. Менеджмент і управління сферою туризму в умовах сучасних викликів. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 р., м. Полтава). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 383–385.

ОРГАНІЗАЦІЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ І УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Чепіль В. І, *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Малярчук Н. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

В умовах динамічного ринкового середовища, малі підприємства виступають ключовим елементом економічної гнучкості та інновацій. Проте їхня життєздатність залежить не лише від підприємницької ідеї, але й від здатності ефективно організувати свою структуру та управляти виробничими процесами. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства мають обмежені ресурси, що вимагає від них особливої гнучкості та оптимізації в управлінні.

Ефективність управління виробництвом на малих підприємствах починається з комплексного аналізу операційної діяльності [1]. Це, по суті, чесний аудит: де ми втрачаємо час та гроші? Які процеси є «вузькими місцями» (bottlenecks)? Цей аналіз включає ідентифікацію всіх виробничих етапів – від закупівлі сировини до випуску готової продукції – та оцінку їх ефективності: скільки ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) витрачається на кожному етапі.

На основі цього аналізу формуються стратегії та тактики управління виробництвом. Для МП вони рідко полягають у масштабній автоматизації; частіше це стратегії гнучкого реагування та оптимізації. Вони включають, перш за все, раціональну організацію робочих місць, впровадження методів ощадливого виробництва (Lean) у доступному форматі та диверсифікацію постачальників для зниження ризиків.

Ключовим фактором успіху є інтеграція управління. На малому підприємстві, де управлінські функції (директор, технолог, маркетолог) часто поєднані в одній особі, найбільша помилка – відокремити виробництво від маркетингу та збуту. Успіх залежить від того, наскільки швидко виробництво здатне адаптуватися до ринкових запитів (нові замовлення, зміна вимог клієнта), що вимагає тісної координації всіх процесів.

Особливо варто наголосити, що головною конкурентною перевагою МП є операційна гнучкість. Як зазначають дослідники, на відміну від великих заводів, мале виробництво може швидко переналаштовуватися під індивідуальні замовлення [1]. Тому система управління має бути побудована не на жорстких регламентах, а на принципах швидкого прийняття рішень на місцях.

Більше того, управління виробництвом на МП формує основу для ефективного управління ресурсами. Через їх обмеженість, МП не може дозволити собі великих складських запасів (що «заморожує» кошти) або неефективного використання обладнання. Тому ключовим завданням стає впровадження систем управління запасами (наприклад, Just-in-Time у спрощеному вигляді) та точне планування завантаженості.

Важливо також підкреслити, що управління виробництвом – це безперервний, циклічний процес. Недостатньо один раз налаштувати станок. Ринкові умови, ціни на сировину, попит – все це змінюється. Тому система управління має включати постійний моніторинг ключових виробничих показників (собівартість, продуктивність, рівень браку) та бути готовою до своєчасної адаптації технологічних процесів.

Окрім того, ключовим елементом, що пов’язує організацію та управління, є організаційна структура. Для МП в ринкових умовах найбільш ефективною є гнучка, лінійно-функціональна або проста (плоска) структура, де зв’язки короткі, а рівень бюрократизації мінімальний. Саме така структура дозволяє власнику оперативно контролювати виробничий процес та швидко приймати управлінські рішення.

Варто змінити і саму парадигму сприйняття виробництва на МП. В сучасному бізнесі це не лише «цех, що виконує замовлення», але й джерело інновацій. Гнучкість МП дозволяє тестувати нові продукти та технології з мінімальними ризиками, швидко виводячи їх на ринок та перевіряючи ринкові гіпотези.

Водночас, вдосконалення системи управління виробництвом вимагає чіткої системи контролю якості. В умовах жорсткої ринкової конкуренції, репутація МП напряму залежить від якості продукції. Це не обов’язково має бути дорога сертифікація ISO, але обов’язково – внутрішні стандарти та дієвий операційний контроль на ключових етапах виробництва.

Окремої уваги заслуговує впровадження цифрових інструментів. В епоху діджиталізації, навіть мале виробництво не може ефективно управлятися «в блокноті». Впровадження простих хмарних ERP- або CRM-систем для управління замовленнями та запасами дозволяє чітко бачити завантаженість, контролювати собівартість та уникати помилок в плануванні.

Практична реалізація стратегій вимагає розробки конкретних виробничих планів та стандартів. Це операційний рівень, де визначаються відповідальні, нормативи часу та витрат матеріалів, та алгоритми дій у позаштатних ситуаціях. Без цього етапу навіть найкраща організаційна структура залишиться лише на папері. Саме такий комплексний підхід є запорукою побудови гнучкого та конкурентоспроможного малого підприємства.

Крім того, невід'ємною частиною управління виробництвом на малих підприємствах є управління персоналом, яке має свою специфіку. На відміну від великих структур, на малому підприємстві часто відсутній формалізований HR-відділ, а ключову роль відіграє безпосередня участь керівника (власника) у мотивації, навчанні та контролі персоналу. Ефективність виробництва напряму залежить від багатофункціональності працівників, їхньої здатності швидко переключатися між різними операціями та особистої залученості у кінцевий результат.

Тому інвестиції у навчання та створення сприятливого мікроклімату в колективі є таким самим важливим фактором успіху, як і оптимізація самих процесів [1]. Через обмеженість фінансових ресурсів, МП є особливо вразливими до «касових розривів». Неправильне планування закупівель сировини, накопичення надлишкових запасів готової продукції або помилки в розрахунку собівартості можуть швидко «заморозити» обігові кошти та зупинити операційну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк В. О. Організація управління малим підприємством в сучасних умовах. *Економіка та управління*. 2018. № 2. С. 15–20.

2. Коваленко О. В. Удосконалення управління виробництвом на малих та середніх підприємствах. *Вісник ХНТУСГ*. 2019. Вип. 201. С. 136–145.

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Юринець З. В., *доктор екон. наук, професор,*
Львівський національний університет імені Івана Франка
Юринець Р. В., *канд. фіз.-мат. наук, доцент,*
Національний університет «Львівська політехніка»

Спосіб бізнес-комунікації на підприємстві має бути розроблений на основі дослідження ринку, профілю клієнта, діяльності конкурентів та бенчмаркінгу. Комунікація повинна базуватися на комунікаційній стратегії, яка тісно пов'язана зі стратегією компанії і веде до досягнення поставлених цілей.

У зовнішній комунікації важлива не кількість, а якість. Ключовим питанням є розробка повідомлення та його адаптація до аудиторії. Повідомлення, надіслане пресі, має відрізнятися від того, що надсилається клієнтам або акціонерам. Тут також зміст і мова повідомлення повинні бути адаптовані до адресата, який цікавиться різними питаннями, пов'язаними з діяльністю підприємства та її ситуацією на ринку. Повідомлення має містити інформацію, адаптовану до інтересів одержувача. Тип комунікації залежить від позиції підприємства на ринку. Лідер ринку у галузі комунікує по-іншому, ніж підприємства середнього або малого розміру. Кількість і зміст інформації повинні бути адаптовані до ситуації, яку компанія хоче повідомити. Це особливо важливо в кризових ситуаціях, таких як заплановане скорочення персоналу [1].

На ринку є багато зовнішніх експертів з бізнес-комунікацій, які ґрунтують свої методи на теорії. Варто враховувати, що одержувачі можуть емоційно реагувати на несприятливу для них інформацію. Тому, аналізуючи повідомлення зворотного зв'язку, треба пам'ятати про таку можливість.

Формування комунікаційної стратегії для підприємства з акцентом на зовнішні бізнес-комунікації може бути структуровано у кілька основних етапів (рис. 1).

Комплексний план розвитку комунікаційних навичок у працівників підприємства передбачає послідовність основних елементів:

1. Діагностика поточних навичок, проведення опитування серед працівників для визначення сильних і слабких сторін у комунікації,

аналіз реальних комунікаційних ситуацій (наради, презентації, переговори), збір відгуків про комунікаційні навички працівників від колег, керівників і підлеглих.

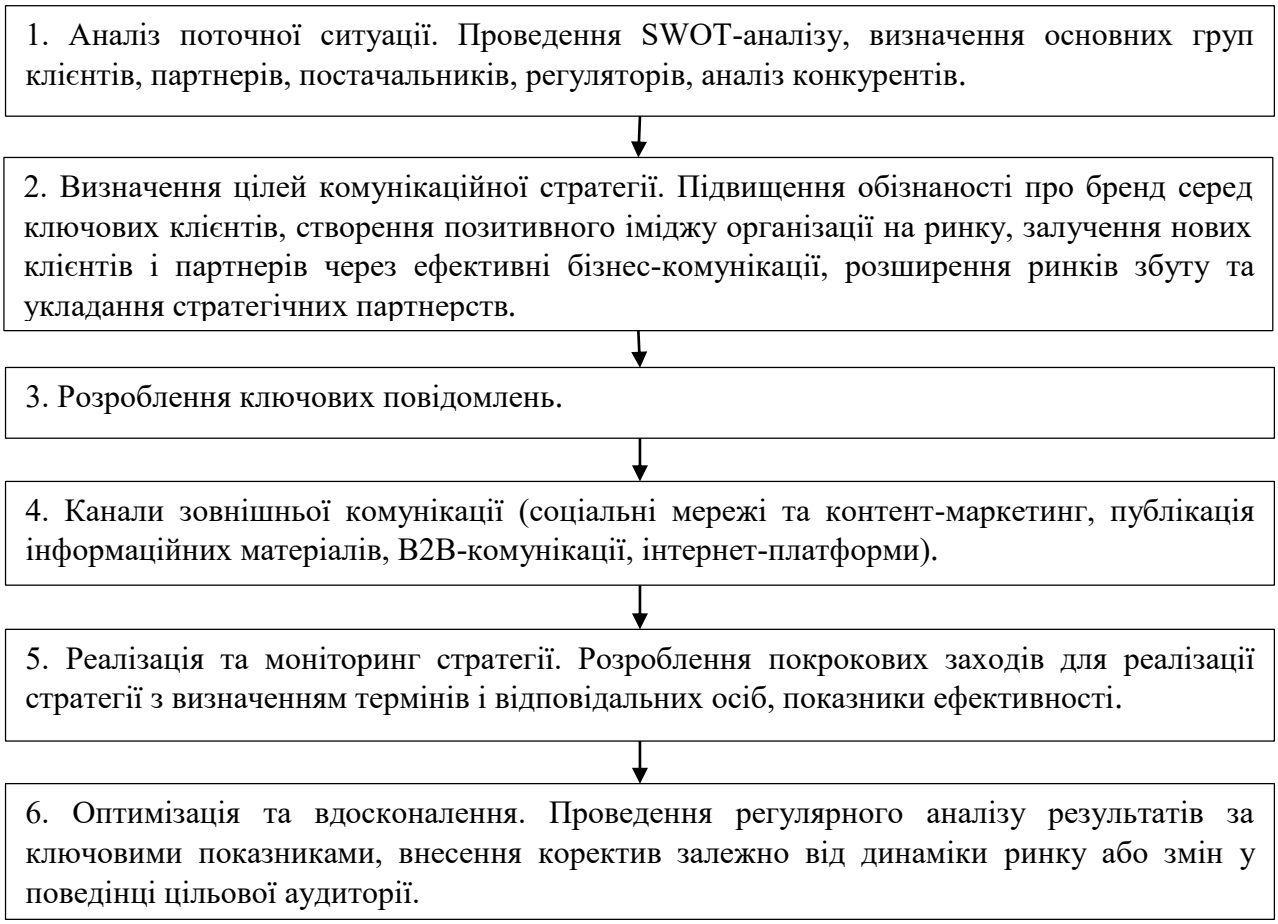


Рис. 1. Формування комунікаційної стратегії для підприємства з акцентом на зовнішні бізнес-комунікації

Джерело: складено авторами

2. Створення індивідуальних планів розвитку, визначення конкретних цілей, які кожен працівник хоче досягти у розвитку своїх комунікаційних навичок, складання індивідуального плану навчання, що включає різноманітні методи і ресурси [2].

3. Реалізація навчальних програм, проведення тренінгів з різних аспектів комунікації (усні презентації, ведення переговорів, написання ділових листів, ефективна комунікація в команді), індивідуальні консультації з коучем для розв’язання конкретних комунікаційних проблем, практичне відпрацювання комунікаційних навичок у безпечному середовищі, співпраця з досвідченими менторами для отримання зворотного зв’язку і підтримки.

4. Створення середовища для практики, залучення працівників до спільних проектів, що вимагають ефективної комунікації, створення

клубів за інтересами (клуб ораторського мистецтва, клуб ділової переписки), участь у внутрішніх і зовнішніх конференціях та семінарах.

5. Регулярна оцінка ефективності навчальних програм і досягнення поставлених цілей, надання регулярного зворотного зв'язку працівникам щодо їхніх прогресів і областей для подальшого розвитку.

Основні напрями розвитку комунікаційних навичок у працівників:

– усна комунікація (презентації, ведення переговорів, публічні виступи, ефективне проведення нарад);

– письмова комунікація (написання ділових листів, складання звітів, розробка презентацій);

– невербальна комунікація (мова тіла, міміка, інтонація);

– міжособистісна комунікація (формування довіри, управління конфліктами, робота в команді, ефективне слухання).

Розвиток комунікаційних навичок на підприємстві – це тривалий процес, який вимагає систематичного підходу і залучення всіх працівників. Впровадження комплексного плану розвитку на підприємстві дасть підвищити ефективність роботи підприємства, зміцнити корпоративну культуру.

Список використаних джерел:

1. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41.

2. Юринець З. В., Замроз М. М., Стрільчук Р. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: менторський підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 3–7.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ящук Т. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний заклад вищої освіти являє собою складний ресурсний комплекс, що передбачає збереження традицій та введення інновацій у процес освітньої діяльності, наукових досліджень, поєднання навчальної та дослідної діяльності, вирішення проблем соціального забезпечення. Впровадження стратегічного управління та розроблення стратегії для кожного закладу вищої освіти є унікальними, адже залежать від позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, динаміки його розвитку, потенціалу та багатьох інших чинників.

В умовах стрімких соціально-економічних змін, утворення нових організаційних структур, застосування практик інноваційного менеджменту, розвитку нових типів підприємств, які здатні надавати освітні послуги, постає необхідність у застосуванні гнучких способів управління. У закладах вищої освіти з метою ефективної координації та інтеграції управлінських рішень має бути забезпечений процес оптимізації організаційної структури, застосований досвід проєктного менеджменту.

Механізм управління закладом вищої освіти в умовах невизначеності має відповідати таким принципам:

1. Своєчасність прийняття управлінських рішень і донесення їх до співробітників.

2. Системність вирішення кризових ситуацій.

3. Диференційований підхід до управління різними частинами організаційної структури.

4. Узгодженість рішень на всіх рівнях.

5. Застосування ситуативного проєктного менеджменту [1, с. 68].

Стратегічне управління здійснюється впродовж трьох основних фаз: стратегічного аналізу, стратегічного вибору (власне стратегічного планування) та реалізації стратегії. Для реалізації стратегічного аналізу необхідна ефективна інформаційна система задля забезпечення даними аналізу минулих, поточних та майбутніх ситуацій. Якісно проведена діагностика сильних та слабких сторін діяльності закладу вищої освіти дає реальну оцінку його ресурсів та можливостей і є

базою для розроблення стратегії. Поряд з аналізом внутрішнього середовища необхідне також дослідження зовнішнього оточення. Глобальною передумовою успішного розроблення стратегії управління є правильне визначення цілей. Встановлення мети переводить стратегічне бачення у конкретні завдання, пов'язані з діяльністю організації. Стратегія розробляється для реалізації місії та цілей ЗВО. Щоб сформована стратегія не залишилася паперовою декларацією, необхідна відповідна орієнтація діяльності закладу вищої освіти на вирішення стратегічних завдань [2, с. 105].

Заклад вищої освіти постає перед природною необхідністю адаптувати свій організаційно-економічний механізм управління до наявного конкурентного середовища, а також виявити та використати потенційні переваги в просуванні на освітньому ринку, мінімізації впливу випадкових факторів та забезпеченні сталого розвитку. Основним орієнтиром діяльності ЗВО вбачається концептуальна візія, яка визначає стратегічні цілі та напрямок розвитку. Прогнозування та моделювання можуть забезпечити здатність передбачення майбутніх тенденцій і розроблення сценаріїв розвитку інституції, а також більш реалістично підійти до визначення конкретних цілей і завдань. Синхронізація із зовнішнім середовищем передбачає адаптацію до зовнішніх змін і взаємодію зі стейкхолдерами. Правове забезпечення включає забезпечення юридичної підтримки та відповідності нормативним вимогам. Грамотне ціноутворення і раціональне використання ресурсів створює умови відповідності ринковим умовам і підвищення конкурентоспроможності. Ефективний кадровий менеджмент дає змогу створити гармонійне, збалансоване робоче середовище, оптимізувати поточні процеси, сприяє генерації нових ідей та інноваційних рішень [3, с. 11].

Роль проектного управління в системі менеджменту закладів вищої освіти набуває особливого значення в умовах загострення конкуренції на ринку освітніх послуг, скорочення державного фінансування та необхідності постійного оновлення змісту освіти відповідно до потреб суспільства та економіки. Проектне управління виступає каталізатором інноваційного розвитку закладів вищої освіти, забезпечуючи систематичний пошук та впровадження нових ідей, підходів та технологій в освітній та науковій діяльності. Проектний підхід дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси закладу освіти та залучити додаткові зовнішні ресурси для реалізації стратегічних ініціатив, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та розширенню

джерел фінансування. Інтеграція проектного управління в систему менеджменту закладів вищої освіти дозволяє перейти від реактивної моделі адаптації до проактивної моделі розвитку, спрямованої на формування нових освітніх практик та створення інноваційного освітнього середовища [4, с. 539].

Сучасні умови функціонування ЗВО України визначають необхідність адаптації системи управління вищою освітою як на рівні держави, так і на рівні закладів вищої освіти, враховуючи завдання, визначені Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [5], обраний Україною євроінтеграційний курс, а також виклики і наслідки війни.

На сучасному етапі одним із найбільш важливих завдань держави є збереження потенціалу системи вищої освіти та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку освітніх послуг, що дозволить Україні інтегруватися у науковий, інформаційний та освітній простір, зберегти людський капітал та зайняти достойне місце у міжнародній економіці.

Список використаних джерел:

1. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 68–72. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.11.

2. Черниш О. В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 3 (15). С. 104–108.

3. Лебедєв М. К. Генезис та сутність організаційно-економічного механізму управління закладом вищої освіти. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2024. № 3 (20). С. 8–17.

4. Поліщук А. П. Проєктне управління закладом вищої освіти. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентнісного фахівця* : зб. матеріалів IV Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 15 травня 2025 р. / за заг. ред. Ю. С. Герасименко, Ю. М. Грибовської. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 538–543.

5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text. (дата звернення: 5.10.2025).

СЕКЦІЯ 7
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Барабанчук Г. О., *здобувач вищої освіти*
Мілохін Д. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: доктор філософії, старший викладач Барвінок Н. В., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Туристична галузь є важливою складовою економіки більшості сучасних країн та регіонів. Попри складну економічну, воєнно-політичну та демографічну ситуацію в Україні, туристична індустрія продовжує працювати, а після закінчення війни, матиме стрімкий розвиток з окресленими орієнтирами. Обираючи європейський шлях, Україна прагне адаптувати зміст і процеси розвитку туризму до європейських стандартів та правил, фундаментом якого є концепція сталого розвитку, яка вимагає збалансованого врахування економічного, соціального та екологічного впливу туристичної галузі на навколишнє середовище. У нинішніх складних соціально-політичних умовах, питання сталого розвитку індустрії туризму стає особливо актуальним, що також відображається на розвитку територій, де функціонують підприємства цієї сфери.

Комісією Європейського Союзу з питань сталого туризму розроблена Стратегія сталого та конкурентного європейського туризму, затверджена Європейською Комісією із проголошенням підвищити конкурентоспроможність європейського туризму шляхом забезпечення сталості та доступності через пріоритетні напрямки діяльності.

Цим же документом визначено принципи сталого розвитку туризму:

1. Комплексність (системність) – цілісний інтегрований підхід з урахуванням усіх можливих наслідків впливу туризму.

2. Сталість – задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

3. Обґрунтованість, забезпеченість ресурсами, узгодженість планів розвитку з параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Залучення до участі в прийнятті рішень та їх реалізації усіх зацікавлених сторін: держави, місцевих громад, підприємців, громадських організацій.

5. Відкритість – надання інформації про плани й очікувані результати їх реалізації, поширення позитивного практичного досвіду.

6. Постійний моніторинг і регулювання туристичної діяльності з метою зниження антропогенного навантаження на території.

7. Управління ризиками – попередження і мінімізація шкоди суспільству та навколишньому середовищу, відшкодування збитків у випадках завданої шкоди [1].

Сталий розвиток туризму вимагає триєдиного підходу в оптимальному співвідношенні між економічним розвитком, екологічним навантаженням туристів на довкілля та соціальною відповідальністю, спрямовуючи свою діяльність через низку цільових дій, зокрема:

– захист культурно-історичної спадщини, яка має бути збережена для наступних поколінь;

– охорона довкілля сприятиме забезпеченню сприятливого для проживання та подорожей середовища;

– мінімізація шкоди за рахунок зниження деструктивного навантаження на природнє середовище від розвитку туристичної індустрії;

– збереження природніх ресурсів з урахуванням їх відтворення як передумова туристичної привабливості та захисту;

– фінансування та інвестування в об’єкти туристичної інфраструктури,

– економічна ефективність через отримання економічної вигоди суб’єктами туристичної індустрії та органами управління туристичними дестинаціями [3, с. 9].

На переконання С. Білої, «... всі країни ЄС приділяють особливу увагу підтримці розвитку екологічно-безпечного туризму та рекреації на місцях; захисту наявних на місцевому рівні природних ресурсів; зниженню тиску антропогенного навантаження від туристичної діяльності, що може погіршити якість ландшафту, води та повітря,

збільшує використання енергії та води, створює ризики забруднення природного середовища» [2].

На 69-тому засіданні Європейської комісії ВТО ООН, в рамках 25-тої сесії Генеральної Асамблеї ВТО ООН, Україною, як країною-очільницею європейського сектору, було представлено програму туристичного розвитку регіону на 2024–2025 роки, що підтверджує готовність держави інтегруватись у європейське туристичне середовище з пропозиціями спільних планів щодо відродження цього напрямку в Україні:

Програма розвитку туризму у Європейському регіоні, передбачає протягом найближчих двох років зосередити зусилля на розвитку сталого туризму, а саме:

– акцентувати увагу на просуванні маловідомих напрямків та активізувати роботу над залученням туристів до них;

– приділяти більше уваги освіті та навчанню спеціалістів туристичної галузі, тим самим підвищуючи якість послуг;

– посилити співпрацю з урядами та приватним сектором задля культурного обміну, що в свою чергу буде сприяти взаєморозумінню між націями;

– зробити туристичні подорожі доступними для всіх мандрівників незалежно від віку, здібностей або інтересів [4].

Для ефективної реалізації Європейського порядку денного туризму до 2030 року було розроблено план дій «The Transition Pathway for Tourism», спільно з учасниками туристичної екосистеми, з детальним описом ключових дії, цілей та умов для досягнення «зеленого» й «цифрового переходу» та довгострокової стійкості туристичної галузі Європейського Союзу з акцентом на перехід до більш екологічних та циклічних моделей, підвищення доступності сервісів, а також впровадження інновацій через посилений обмін даними.

Отже, успішний європейський досвід та співпраця забезпечать довгострокову конкурентоспроможність вітчизняної туристичної індустрії та сприятимуть сталому розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Agenda for a sustainable and competitive European tourism : Communication from the Commission of the European Communities (Brussels, 19.10.2007). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ (дата звернення: 27.10.2025).

2. Біла С. О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. *Стратегія розвитку України.* 2016. № 1. С. 17–23. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14125/20008 (дата звернення: 27.10.2025).

3. Єрко І. Сталий та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 7–13.

4. Україна на Генасамблеї ВТО ООН представила програму туристичного розвитку Європейського регіону. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-na-genasambleyi-vto-oon-predstavila-programu-turistichnogo-rozvitku-ievropeyskogo-regionu (дата звернення: 27.10.2025).

ФОРМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ЧЕРЕЗ ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЮ В УКРАЇНІ

Бондаренко В. С., *здобувач вищої освіти*
Ігнатов В. О., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Слатвінська Л. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Реабілітація ветеранів є однією з ключових складових сучасної соціальної політики України в умовах післявоєнного відновлення. Після початку широкомасштабної війни перед державою постала гостра потреба у створенні комплексної системи підтримки осіб, які повертаються з бойових дій. Тисячі військовослужбовців стикаються з посттравматичним стресовим розладом, фізичними травмами, втратою соціальних зв'язків, професійної ідентичності та відчуття життєвої стабільності. У цьому контексті особливої актуальності набувають туризм і рекреація як інноваційні засоби реабілітації ветеранів, що поєднують фізичне відновлення, психоемоційне оздоровлення, соціальну інтеграцію та духовне відродження. Туристично-рекреаційна діяльність сприяє формуванню нових життєвих орієнтирів, розвитку відчуття власної спроможності, відновленню.

Реабілітація ветеранів через туризм і рекреацію є складним міждисциплінарним процесом, що поєднує елементи медико-біологічних, психологічних, педагогічних і соціальних практик. У широкому сенсі туристично-рекреаційна реабілітація розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на відновлення фізичного потенціалу, психоемоційного стану, соціальної взаємодії та особистісного розвитку ветеранів за допомогою природно-рекреаційних ресурсів і туристичних практик.

Основними науково-методологічними підходами до розуміння туристично-рекреаційної реабілітації є:

психологічний підхід – передбачає відновлення емоційної рівноваги через зміну середовища, зниження рівня тривожності, відновлення сенсу життя, розвиток позитивного мислення;

– соціально-педагогічний підхід – сприяє формуванню соціальних і комунікативних навичок, довіри, колективної згуртованості та взаємопідтримки;

– медико-реабілітаційний підхід – акцентує увагу на фізичній активності як засобі оздоровлення, профілактики та реабілітації після поранень чи хвороб;

– рекреаційно-екологічний підхід – підкреслює вплив природного середовища, тиші, чистого повітря, водних ресурсів і ландшафтів як терапевтичних чинників, що позитивно впливають на психоемоційний стан ветеранів.

Таким чином, туристично-рекреаційна діяльність є не лише формою дозвілля, а й інструментом комплексного оздоровлення, соціалізації та психологічного відновлення особистості.

За дослідженнями Національної туристичної організації України [1] рекреаційний туризм є базовим напрямом реабілітації, що сприяє відновленню фізичних і психоемоційних ресурсів через відпочинок у природному середовищі. До його форм належать: санаторно-курортне лікування; відпочинок у гірських і прибережних регіонах; сільський і зелений туризм, орієнтований на родини ветеранів. Такі програми сприяють релаксації, покращенню сну, нормалізації психічного стану, стабілізації серцево-судинної та нервової систем. Поєднання туризму та рекреації тут створює синергетичний ефект – фізичне відновлення супроводжується внутрішнім спокоєм і відновленням відчуття гармонії з природою.

Активний туризм, до якого належать пішохідні, гірські, велосипедні, водні походи, каякінг, кінний туризм, має високу

терапевтичну цінність. Він забезпечує ветеранам можливість долати внутрішні бар'єри, формувати впевненість у власних силах, відновлювати мотивацію до дії.

Екотуризм та волонтерський туризм сприяють не лише відновленню, а й самореалізації ветеранів. Участь у волонтерських і природоохоронних заходах – очищенні лісів, облаштуванні еко-маршрутів, допомозі громадам підсилює відчуття власної значущості, створює ефект «включеності» у соціальне життя.

Подорожі історичними місцями, відвідування музеїв, меморіалів і місць бойової слави сприяють зміцненню національної ідентичності, патріотичному вихованню та психологічному катарсису. Для ветеранів такі подорожі мають терапевтичне значення, оскільки дають змогу осмислити власний досвід, знайти нові сенси та відчути зв'язок між особистою історією та історією держави.

Сімейний туризм створює умови для відновлення родинних зв'язків, формування довіри, спільного переживання позитивних емоцій. Це особливо важливо для ветеранів, чиї сім'ї зазнали психологічних випробувань під час війни.

Інклюзивний туризм забезпечує можливість участі осіб із травмами чи інвалідністю у туристичних заходах завдяки безбар'єрній інфраструктурі, спеціальному обладнанню та супроводу психологів і медичних фахівців.

В Україні цей напрям активно розвивається завдяки громадським ініціативам. Черкащина демонструє приклад інтеграції туристичної діяльності у соціальну політику регіону: ініціативи «Бійці духу» та «Ветеранпро» реалізують туристичні заходи з елементами арт-терапії, а цифрова платформа «Платформа ветерана. Черкаський вимір» поєднує інформаційну, рекреаційну та туристичну підтримку.

Український досвід поступово наближається до європейських моделей, де туризм і рекреація є складовими системи «well-being rehabilitation» – цілісного відновлення здоров'я й добробуту ветеранів.

Подальший розвиток цього напряму потребує системного підходу та державної підтримки.

Основні напрями вдосконалення [2, 3, 4]:

– інституціоналізація процесу – створення державної програми «Ветеранський туризм і рекреація» як складової політики Міністерства у справах ветеранів;

– підготовка кадрів – формування системи підготовки інструкторів з рекреаційної терапії, фахівців з туризму, психологів і реабілітологів;

– розвиток інфраструктури – облаштування безбар'єрних маршрутів, рекреаційних центрів, створення «ветеранських кемпів» та туристичних баз із психологічною підтримкою;

– партнерство з бізнесом і громадськими організаціями – розроблення моделей державно-приватного партнерства у сфері ветеранського туризму;

– наукове забезпечення – проведення міждисциплінарних досліджень ефективності туристично-рекреаційних програм, створення методичних рекомендацій і національних стандартів.

Розвиток цього напряму сприятиме не лише відновленню ветеранів, а й активізації туристичного потенціалу регіонів, розвитку внутрішнього туризму, формуванню позитивного іміджу України як держави, що дбає про своїх захисників.

Туризм і рекреація є потужними засобами реабілітації ветеранів, що поєднують фізичне, психологічне та соціальне відновлення. Завдяки поєднанню природного середовища, активного відпочинку, культурних практик і спільної діяльності туристично-рекреаційна реабілітація сприяє гармонізації внутрішнього стану особистості, розвитку почуття спільності, патріотизму та життєстійкості.

Врахування зарубіжного досвіду та кращих практик Львівщини й Черкащини дає змогу створити національну модель туристично-рекреаційної реабілітації ветеранів, інтегровану у державну систему психологічної підтримки та соціальної адаптації.

Розвиток цього напряму стане важливим чинником соціальної згуртованості, економічного відродження регіонів і відновлення людського капіталу України в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/ (дата звернення: 29.10.2025).

2. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/veteranam (дата звернення: 29.10.2025).

3. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021 (дата звернення: 29.10.2025).

4. Слатвінська Л. А, Збиранник О. М, Тельпіс В. В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-28 (дата звернення: 29.10.2025).

КУЛЬТУРНІ МАРШРУТИ УКРАЇНИ: ПОТЕНЦІАЛ МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО ДЕНДРОПАРКУ «СОФІЇВКА» НАНУ

Бричук Ю. В., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Слатвінська Л. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Туризм сьогодні є однією з найдинамічніших сфер світової економіки, що відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку держави. Для України, яка володіє значним природним, культурно-історичним та рекреаційним потенціалом, стратегічно важливо інтегруватися у міжнародний туристичний простір через створення конкурентоспроможних культурних маршрутів. Центральною ланкою таких маршрутів може стати Національний дендропарк «Софіївка» НАНУ (м. Умань, Черкаська область), який поєднує естетичну, історико-культурну та природну цінність на європейському рівні.

Культурні маршрути – це мережі, що на місцевому та міжнародному рівнях популяризують принципи Ради Європи: права людини, культурна демократія, взаєморозуміння, культурне розмаїття та обмін досвідом через кордони [1].

Для України стратегічно важливим є створення маршрутів, які поєднують культурну спадщину Центральної та Східної Європи, зокрема у рамках напрямків, таких як The European Route of Historic Gardens (ERHG).

У вересні 2022 року Національний дендропарк «Софіївка» НАНУ офіційно став повноправним членом Асоціації ERHG. Під час V Європейського історичного форуму «Сади, які надихають» (Будапешт, Угорщина) Генеральна асамблея ERHG ухвалила рішення про

включення парку до Культурного маршруту Ради Європи без сплати внеску, підкресливши солідарність та підтримку України. Це відкриває унікальні можливості для міжнародної промоції та включення «Софіївки» до Списку об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО [2, 3].

Національний дендропарк «Софіївка», заснований у 1796 році графом Станіславом Потоцьким, є одним із найвизначніших ландшафтних парків Європи кінця XVIII – початку XIX ст. Унікальна комбінація природних ландшафтів, архітектурних споруд і водних систем символізує сюжети античної міфології [3].

Потенціал Національного дендропарку «Софіївка» НАНУ як міжнародного туристичного об'єкта визначають:

– історико-культурна цінність (пам'ятка європейського рівня, включена до реєстру об'єктів природно-заповідного фонду України);

– естетична унікальність і гармонія ландшафтів, що відповідають європейським стандартам садово-паркового мистецтва;

– стратегічне розташування на перетині основних транспортних маршрутів України;

– популярність серед іноземних туристів, особливо з Польщі, Німеччини, Франції та країн Балтії.

Перспективні напрями інтеграції Національного дендропарку «Софіївка» НАНУ у міжнародні програми:

– створення транскордонного маршруту «Європейські сади і парки епохи класицизму» (парки Польщі – Віланов, Пулави; Чехії – Кромержиж; Литви – Веркіай; України – Софіївка);

– розвиток культурно-пізнавальних турів на тему «Антична спадщина в європейських парках» із включенням Софіївки як зразка античної символіки;

– використання цифрових технологій для просування об'єкта: віртуальні тури, багатомовні мобільні додатки, інтерактивні карти та QR-навігація;

– партнерство з європейськими туристичними агентствами та програмами ЄС (Creative Europe, Horizon Europe, Interreg Europe).

Основні виклики розвитку міжнародного туризму на базі Національного дендропарку «Софіївка» НАНУ:

– недостатній рівень транспортної та інфраструктурної мережі;

– обмежена готельно-ресторанна база;

– відсутність системного маркетингового просування на зовнішніх ринках;

– низький рівень підготовки персоналу до обслуговування іноземних туристів.

Рекомендації для інтеграції Національного дендропарку «Софіївка» НАНУ у міжнародні маршрути [5]:

– модернізація транспортних та інформаційних мереж;
– залучення інвестицій через державно-приватне партнерство;
– розробка міжнародних брендованих маршрутів;
– підвищення кваліфікації персоналу у сфері туризму;
– використання цифрових технологій для промоції та аналітики туристичного потоку;
– розвиток партнерських зв’язків із міжнародними організаціями та туристичними агентствами.

Системний і комплексний підхід до розвитку міжнародних маршрутів з включенням Національного дендропарку «Софіївка» НАНУ дозволяє не лише збільшити туристичний потік, а й формувати стійкий культурний бренд України на європейській та світовій арені. Поєднання державної підтримки, інноваційного маркетингу, міжрегіональної співпраці та активного залучення приватного сектору забезпечить стратегічну інтеграцію у міжнародний туристичний простір та підвищить конкурентоспроможність країни в глобальному туризмі.

Список використаних джерел:

1. The European Route of Historic Gardens (ERHG). URL: https://www.europeanhistoricgardens.eu/en (дата звернення: 28.10.2025).

2. Національний дендрологічний парк «Софіївка» НАН України став повноправним членом асоціації «Європейський маршрут історичних садів». URL: https://uman-rda.gov.ua/news/1664316726/ (дата звернення: 29.10.2025).

3. Національний дендропарк «Софіївка» НАНУ. URL: https://www.sofievka.org/ (дата звернення: 29.10.2025).

4. The European Route of Historic Gardens. URL: https://www.europeanhistoricgardens.eu/en/sofievka (дата звернення: 29.10.2025).

5. Слатвінська Л. А. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Черкащини: впровадження практик країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2891 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-71 (дата звернення: 29.10.2025).

ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ФОРМИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Гнилозубенко Д. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Слатвінська Л. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Туризм у сучасних умовах є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку держави та регіонів. Для України розвиток туристичної сфери має стратегічне значення, оскільки сприяє диверсифікації економіки, підвищенню зайнятості населення, формуванню позитивного міжнародного іміджу держави. Разом із тим, туристична галузь в Україні характеризується нерівномірністю територіального розвитку, низьким рівнем інфраструктурного забезпечення, фрагментованістю суб'єктів ринку, а також недостатнім рівнем координації між владою, бізнесом і громадськими інституціями.

Вирішення зазначених проблем потребує застосування сучасних моделей управління розвитком туризму, які базуються на засадах партнерства, кооперації та інноваційності. Однією з таких форм є туристичний кластер – інструмент просторової концентрації туристичних ресурсів і суб'єктів господарювання, орієнтований на синергетичний ефект спільної діяльності.

Кластерна модель розвитку туризму ґрунтується на таких принципах:

– територіальної концентрації ресурсів і послуг у межах певного простору;

– партнерства та взаємодії між учасниками (бізнес, влада, громада, наука);

– інноваційності та обміну знаннями між суб'єктами;

– орієнтації на конкурентоспроможність дестинації;

– сталості розвитку, що передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів [1].

Основними перевагами функціонування туристичних кластерів є:

– зростання конкурентоспроможності територій за рахунок спільного брендування та маркетингу;

– зниження витрат і підвищення ефективності діяльності завдяки спільному використанню інфраструктури та ресурсів;

– активізація інноваційних процесів і трансферу знань між учасниками;

– підвищення рівня зайнятості та залучення інвестицій у регіон;

– формування комплексного туристичного продукту, який відповідає міжнародним стандартам якості [1].

Типова структура туристичного кластеру включає ядро (провідні підприємства туристичного бізнесу), допоміжні ланки (сервісні компанії, постачальники, транспорт), інституційний супровід (органи влади, освітні заклади, асоціації), а також інформаційно-маркетингову інфраструктуру. Ефективність функціонування кластеру визначається рівнем взаємодії між цими компонентами та наявністю спільної стратегії розвитку.

На сучасному етапі кластерна модель у сфері туризму в Україні перебуває на стадії становлення. Дослідження свідчать, що сформовані туристичні кластери мають переважно ініціативний характер і функціонують без належного нормативно-правового забезпечення.

У низці регіонів України існують спроби практичного впровадження кластерного підходу. Зокрема, у Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Одеській, Миколаївській, Черкаській областях функціонують туристичні об’єднання, що мають ознаки кластерів – спільна маркетингова політика, кооперація бізнесу і влади, використання єдиного бренду дестинації.

Наприклад, Туристичний кластер «Шляхами Трипільської праматері» є однією з інноваційних форм організації культурно-пізнавального туризму на Черкащині. Його створення спрямоване на збереження, популяризацію та ефективне використання археологічної спадщини трипільської цивілізації як унікального складника національної історико-культурної ідентичності. Кластер об’єднує територіальні громади, музеї, історико-культурні заповідники, заклади освіти, садиби зеленого туризму, ремісничі осередки та підприємства сфери гостинності, що функціонують на території археологічних пам’яток трипільської культури, зокрема, у Тальнівському, Уманському та Лисянському районах Черкаської області. Основними завданнями кластера є створення комплексного туристичного маршруту, який поєднує археологічні об’єкти, етнокультурні заходи, тематичні фестивалі, майстер-класи з традиційних ремесел та локальні гастрономічні пропозиції. Реалізація проєкту сприяє активізації

місцевих громад, розвитку малого підприємництва, зростанню зайнятості населення та формуванню позитивного туристичного іміджу регіону. У стратегічній перспективі кластер «Шляхами Трипільської праматері» може стати частиною національної мережі історико-культурних маршрутів і важливим елементом брендування Черкащини як осередку давніх цивілізацій України [3].

Водночас, більшість дослідників наголошують на наявності значних бар'єрів для розвитку кластеризації у туристичній сфері, серед яких:

– відсутність законодавчого визначення поняття «туристичний кластер» у чинній нормативній базі;

– слабка координація між державними, регіональними та місцевими органами влади;

– низький рівень інфраструктурного забезпечення у значній частині територій;

– недостатня інвестиційна привабливість туристичних проєктів;

– обмежені фінансові можливості малих і середніх підприємств [4].

Додатковим негативним чинником виступає вплив воєнних дій, які призвели до зниження туристичного потоку, руйнування об'єктів інфраструктури та втрати кадрового потенціалу в окремих регіонах. Проте в контексті післявоєнного відновлення економіки кластерна модель розглядається як ефективний механізм відродження територій, особливо тих, що мають природно-рекреаційний потенціал [4].

Таким чином, незважаючи на наявні труднощі, формування туристичних кластерів в Україні має суттєві перспективи за умови комплексного підходу, державної підтримки та активної участі місцевих громад.

Процес створення туристичного кластеру передбачає кілька послідовних етапів:

– аналітико-підготовчий етап;
– формування складу учасників;
– організаційний етап;
– реалізаційний етап;
– моніторинг і оцінювання ефективності.

Ключовими інструментами управління кластером виступають стратегічне планування, маркетингові комунікації, партнерські програми, інституційна підтримка та інноваційна діяльність. Важливе значення має розвиток людського капіталу: підвищення кваліфікації

персоналу, запровадження стандартів якості обслуговування, підтримка молодіжних стартапів у сфері туризму [2].

В умовах цифровізації економіки особливої актуальності набувають цифрові туристичні кластери, що базуються на інтеграції онлайн-платформ, віртуальних турів, систем бронювання, електронного маркетингу. Такі формати сприяють розширенню цільової аудиторії, підвищенню доступності послуг і зниженню операційних витрат.

Доцільним є формування тематичних кластерів – екологічних, агротуристичних, гастрономічних, етнокультурних, пригодницьких, які дозволяють використовувати унікальні ресурси певної території та формувати спеціалізовані продукти для різних сегментів туристичного ринку.

Ефективність діяльності туристичних кластерів може оцінюватися за такими показниками:

– кількість туристів, обслугованих у межах дестинації;

– обсяг надходжень до місцевих бюджетів від туристичної діяльності;

– рівень зайнятості населення у сфері туризму;

– кількість створених малих і середніх підприємств;

– ступінь задоволеності туристів та учасників кластеру [2].

Попри потенціал, процес кластеризації туристичної галузі в Україні залишається фрагментарним. Серед основних проблем слід виділити: інституційну невизначеність; обмежене фінансування; недостатній рівень інформаційної взаємодії; незадовільний стан транспортної та сервісної інфраструктури; кадровий дефіцит.

Перспективи подальшого розвитку кластеризації полягають у:

– удосконаленні нормативно-правового забезпечення (внесення поняття «туристичний кластер» до законодавства, розроблення стандартів кластерної діяльності);

– створенні системи державної й регіональної підтримки кластерних ініціатив;

– розвитку державно-приватного партнерства у сфері туризму;

– впровадженні інноваційних технологій і цифрових платформ;

– активізації міжнародного співробітництва між кластерами для обміну досвідом і спільного просування дестинацій.

У післявоєнний період кластерна модель може стати інструментом відновлення регіональної економіки, особливо у громадах, що зазнали руйнувань. Завдяки кооперації місцевого

бізнесу, органів влади та освітніх закладів можливо забезпечити швидке відродження туристичної інфраструктури, створення нових робочих місць і підвищення інвестиційної привабливості територій [4].

Туристичні кластери є сучасною організаційно-економічною формою розвитку туризму, яка забезпечує синергетичний ефект від взаємодії підприємств, влади, громад і наукових установ. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності дестинацій, раціональному використанню ресурсів, створенню нових робочих місць і формуванню позитивного іміджу регіонів.

Список використаних джерел:

1. Український кластерний альянс. URL: https://www.clusters.org.ua/no-categories/history/ (дата звернення: 28.10.2025).

2. Слатвінська Л. А. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Черкащини: впровадження практик країн ЄС. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2891 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-71 (дата звернення: 28.10.2025).

3. SMART-спеціалізація як ключ до розвитку туристичних дестинацій: приклад «Шляхами Трипільської Праматері». URL: https://surl.li/btwjuk (дата звернення: 28.10.2025).

4. Омельченко О. Локальні туристичні кластери як інструмент повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65 (дата звернення: 28.10.2025).

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Корнілевська О. О., *здобувачка вищої освіти*
Барвінок Н. В., *доктор філософії, старший викладач,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сьогодні туризм є невід'ємним компонентом економічного потенціалу світу, який сприяє позитивним змінам у соціально-економічному житті держав. Наразі туризм вважається індустрією XXI століття, де туристична діяльність генерує близько 11% світового валового продукту, а туристична індустрія забезпечує 4,2% і належить до найпотужніших галузей світової економіки [4].

Україна має багаті історичні, культурні та природні пам'ятки, а також значні рекреаційні можливості, що сформувалися завдяки вигідному географічному положенню та історичному розвитку нашої країни. Таким чином, вона має реальні та вагомі перспективи розвитку туристичної галузі на рівні з країнами, які є світовими туристичними лідерами.

В умовах глобалізації туризму туристична галузь може стати однією з пріоритетних сфер економіки України. Державне агентство розвитку туризму України вбачає майбутнє галузі у розвитку транспортних коридорів, туристичної інфраструктури та забезпеченні контролю за якістю туристичних послуг.

Інтеграційний процес полягає у впровадженні європейських норм і стандартів в освіті та туризмі, а також у поширенні власних культурних і науково-технічних здобутків в Європейському Союзі. У результаті цього в Україні посилиться європейська культурна ідентичність та відбудеться глибша інтеграція у загальноєвропейський освітній і науково-технічний простір.

Євроінтеграція – це процес соціально-економічного об'єднання країн на основі розвитку глибоких і стійких взаємозв'язків та розподілу праці між національними господарствами, взаємодії їхніх суб'єктів господарювання й виробничих структур на різних рівнях та у різних формах. Участь у процесі європейської інтеграції передбачає впровадження законодавчих інститутів Європейського Союзу в українську економіку. У цій ролі Євросоюз виступає як чинник впливу на внутрішні процеси розвитку держави [5].

Підвищення ефективності діяльності України на ринку Європейського Союзу є стратегічним напрямом забезпечення економічної безпеки країни в умовах євроінтеграції та водночас індикатором, який дає змогу оцінювати результативність внутрішніх економічних реформ у нашій державі та її євроінтеграційного курсу.

Інтеграція України до Європейського Союзу має важливі економічні переваги, зокрема: забезпечення макроекономічної стабільності, підвищення продуктивності економіки, зростання обсягів торгівлі між Україною та ЄС, створення умов для вільного руху факторів виробництва в межах Союзу, а також гарантований захист прав працівників і споживачів [6].

Європейська інтеграція України є однією з найважливіших сучасних тенденцій, що справляє потужний вплив на процеси реформування туристичної індустрії. На сучасному етапі розвитку туристичної сфери простежується прагнення політичних сил відповідати образу провідників євроінтеграції, що, своєю чергою, впливає на діяльність органів державної влади.

Водночас позитивне ставлення до євроінтеграційних тенденцій нерідко супроводжується відсутністю реальних реформ. Зокрема, зберігаються перешкоди та ускладнення у веденні бізнесу, а також практично відсутні позитивні зміни у сфері залучення інвестицій і бюджетного фінансування соціальних програм, пов’язаних із розвитком туризму [1, с. 124–130].

З метою прискорення темпів розвитку та зростання ефективності туристичної галузі, надання цій сфері пріоритетності, необхідно вирішити проблеми, які потребують невідкладної державної підтримки та регулювання.

Основними чинниками, що стримують розвиток туристичної сфери в Україні, є:

– наявність воєнного стану в країні та нестабільна економічна ситуація;

– недостатній рівень рекламного представлення України за кордоном;

– значне податкове навантаження, яке створює перешкоди для потенційних інвесторів у сферу туризму;

– низький рівень кваліфікації персоналу туристичної галузі;

– обмежена кількість готелів, що відповідають світовим стандартам [6].

Однією із головних причин неефективного розвитку туристичної індустрії в Україні залишається слабка туристична інфраструктура [3]. Отже, створення нових залізничних і авіаційних маршрутів стане потужним стимулом для розвитку ключових туристичних локацій.

Для адаптації вітчизняного туризму до європейських стандартів необхідно не лише розвивати транспортні коридори та туристичну інфраструктуру, а й забезпечувати належний контроль якості туристичних послуг. Важливим напрямом є також розвиток туристичних регіонів, зон екологічного й сільського туризму, а також туристичних міст.

Потребує уваги розроблення комплексної стратегії розвитку всіх видів туризму. Важливо здійснювати просування національного туристичного продукту шляхом впровадження ефективної рекламно-інформаційної та маркетингової політики, спрямованої на формування позитивного іміджу України як привабливої туристичної дестинації.

Необхідно також налагодити діяльність туристично-інформаційних центрів як на території держави, так і за її межами, з метою постійного поширення актуальної інформації про туристичний потенціал України.

Таким чином, реалізація визначених напрямів удосконалення туристичної сфери сприятиме гідному представленню національного туристичного продукту на міжнародному ринку та підвищенню його конкурентоспроможності [3].

Інтенсифікація туристичної діяльності сприятиме збільшенню надходжень до України та зростанню кількості споживачів із високим рівнем доходів, що, у свою чергу, позитивно вплине на підвищення якості життя громадян нашої держави.

Таким чином, досліджуючи український ринок туристичних послуг в умовах інтеграції до Європейського Союзу, слід зазначити, що країна володіє значними конкурентними перевагами у формуванні туристичного продукту. Серед них – вигідне географічне розташування, сприятливий і різноманітний клімат, гармонійне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, а також багата культурна та історична спадщина.

Вирішення визначених проблем, пов’язаних із набуттям нової якості економічного зростання та здійсненням структурних перетворень, сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності України на загальноєвропейському ринку. У результаті цього

туристична галузь набуде більшого значення для розвитку національної економіки та соціальної сфери.

Список використаних джерел:

1. Давидова О. Г. Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід. *Ефективна економіка.* 2012. № 10. С. 21–28.

2. Козловський Р. Україна: туристичний рух. 2013. *Український туризм.* 2014. № 1. С. 26–28.

3. Матюшенко І. Ю. Беренда С. В., Резніков В. В. Євроінтеграція України в системі міжнародної економічної інтеграції: навч. посіб. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 496 с.

4. Стрішенець О. М. Теоретичні аспекти формування та розвитку транскордонного ринку туристично-рекреаційних послуг. *Структурні зміни в економіці природокористування: теоретичні основи та прикладні аспекти*: монографія. Луцьк, 2016. С. 35–46.

5. Саричев В. І. Стан та перспективи світової та національної сфер туризму в контексті людського розвитку. *Статистика України.* 2014. № 2. С. 80–84.

6. Шевченко С. Перспективи європейської інтеграції ринку туристичних послуг України. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 23. Ч. 2. С. 124–130.

СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Крупська І. І., *здобувачка вищої освіти*
Ходак Д. О., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Кирилюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сільський туризм займає важливе місце у туристичній галузі України і відіграє важливу роль для збереження культурної спадщини, активізації місцевої економіки та залучення інвестицій у регіони. В умовах воєнного стану його роль значно посилилася, оскільки внутрішній туризм став основною формою відпочинку для більшості

громадян та водночас інструментом соціальної підтримки населення, яке постраждало від воєнних дій. Сільські території, що залишаються у відносній безпеці, виконують функцію прихистку для внутрішньо переміщених осіб, а туристична інфраструктура в ряді регіонів адаптована для їхнього тимчасового проживання. Цей вид туризму має потенціал стати ефективним засобом соціальної адаптації та психологічної реабілітації для українців в період повоєнного відновлення.

Розвиток сільського туризму створює передумови для формування цілісного туристичного продукту, який стимулює соціально-економічне зростання сільських територій. Сільський зелений туризм виступає ефективною формою малого підприємництва, що забезпечує розширення можливостей зайнятості сільського населення, раціональне використання природного, історичного та культурного потенціалу регіону, а також сприяє покращенню добробуту місцевих громад [2].

Очевидно, що на тимчасово окупованих територіях та в регіонах, які зазнали значних руйнувань унаслідок бойових дій, туристична діяльність є неможливою через знищення туристично-рекреаційних ресурсів і наявність серйозних безпекових ризиків. Водночас у відносно безпечних регіонах України у сільських дестинаціях туризм стає каталізатором можливостей, збереження культури та сталого розвитку. Успішний розвиток сільського туризму підтверджується міжнародним визнанням. Так, в 2025 році українські села Колочава та Синевирська Поляна, розташовані поблизу озера Синевир на Закарпатті, увійшли до переліку «Найкращих туристичних сіл світу». Ця ініціатива UN Tourism започаткована у 2021 році з метою підтримки сільських громад, які використовують туризм як інструмент сталого розвитку, збереження культурної спадщини та підвищення якості життя місцевих мешканців. Заявки оцінюються міжнародною Консультативною радою UN Tourism за дев’ятьма критеріями, що охоплюють усі аспекти сталого розвитку: культурні та природні ресурси; збереження і промоція культурної спадщини; економічна сталість; соціальна сталість; екологічна сталість; розвиток туризму та інтеграція в локальні ланцюги створення вартості; ефективне управління та пріоритизація туризму; інфраструктура й сполучення; охорона здоров’я, безпека та захист [1]. Таке визнання свідчить про високий рівень організації туристичних послуг, ефективне управління культурною та природною спадщиною, потенціал сільських

дестинацій як чинника сталого соціально-економічного розвитку, а також стимулюють громади до подальшого вдосконалення туристичних продуктів і підвищення привабливості сільських територій для внутрішніх і міжнародних туристів.

З огляду на зростання ролі сільського туризму в соціально-економічному відновленні країни, доцільно розглянути його ключові переваги, що забезпечують сталий розвиток регіонів, сприяють диверсифікації місцевої економіки та зміцненню туристичного потенціалу сільських територій (рис.1).

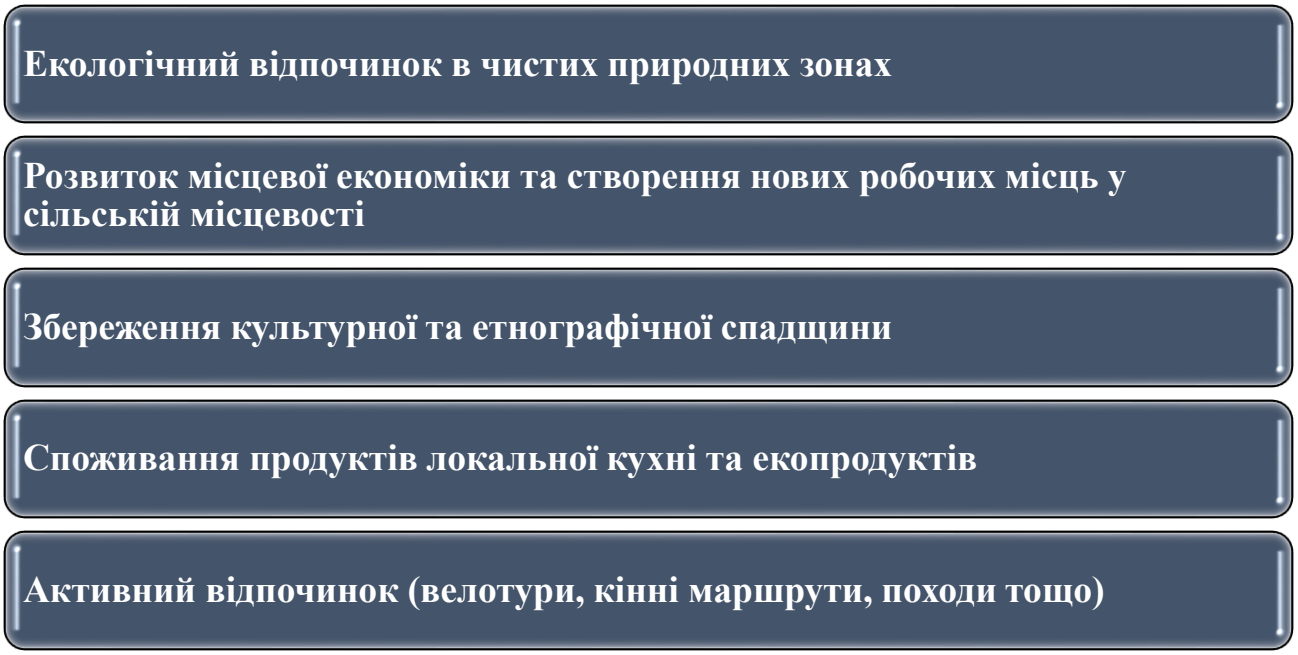


Рис. 1. Основні переваги сільського туризму

Нині зростання попиту на сільський туризм зумовлене прагненням населення до відновлення туристичної активності, організації якісного відпочинку та поліпшення психоемоційного стану. Цей вид туризму характеризується відносною незалежністю від зовнішніх факторів, орієнтацією на збереження природно-ресурсного потенціалу та формуванням відповідального ставлення до використання ресурсів, що набуває особливого значення в контексті забезпечення сталого розвитку держави [3; 5].

Сільський туризм виконує функцію інструменту психологічної підтримки й соціальної інтеграції для внутрішньо переміщених осіб. Туристичні активності сприяють їх залученню до суспільного життя, ознайомленню з культурними традиціями приймаючих регіонів, духовному збагаченню та самореалізації. Інтеграційні простори, створені в громадах, що приймають вимушено переселених людей,

формують можливості для взаємодопомоги, розбудови дружнього соціального середовища, забезпечення неконфліктної інтеграції та соціального включення різних категорій внутрішньо переміщених осіб [4].

Отже, розвиток сільського туризму є важливим чинником у вирішенні економічних, екологічних і соціальних завдань територіальних громад. Його активізація має стати складовою багатофункціонального розвитку сільських територій і сприяти зростанню доходів місцевих бюджетів, підвищенню інвестиційної привабливості, розширенню можливостей зайнятості сільського населення, збереженню природних ландшафтів і культурно-історичної спадщини, а також відродженню національних традицій та ремесел.

Список використаних джерел:

1. ДАРТ. Одразу два українські села – Колочава та Синевирська Поляна – увійшли до переліку найкращих туристичних сіл світу. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/odrazu-dva-ukrayinski-sela-kolochava-ta-sinevirska-polyana-uviyshli-do-pereliku-naykrashchih-turistichnih-sil-svitu (дата звернення: 20.10.2025).

2. Кирилюк І. М. Основні тенденції розвитку сільського зеленого туризму на Уманщині. *Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Миколаїв,13–14 грудня 2018 р. Миколаїв : МНАУ, 2018. С. 53–56.

3. Кирилюк І. Розвиток туризму в умовах пандемії COVID-19. *Туризм у XXI столітті: виклики та реагування* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2020. С. 67–69. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/13929/1/РОЗВИТОК%20ТУРИЗМУ%20В%20УМОВАХ%20ПАНДЕМІЇ%20COVID-19.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

4. Кирилюк І., Чвертко Л. Волонтерський туризм як інструмент соціальної інтеграції вимушено переміщених осіб під час російського воєнного вторгнення. *Економічні горизонти*. 2023. №1(23). С. 80–91. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273362.

5. Чвертко Л. А., Кирилюк І. М. Загрози економічній безпеці туристичної галузі України в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. С. 51–63. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-05.

ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПОСЛУГ

Лопушенко Я. В., *здобувачка вищої освіти*
Ящук Т. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Туризм є однією з найдинамічніших і перспективних галузей світової економіки, що має значний вплив на соціально-економічний розвиток країн. У сучасних умовах, коли країни перебувають у постійному пошуку шляхів економічного зростання, туристична галузь виступає як джерело створення нових робочих місць, стимулювання малого та середнього бізнесу, розвитку інфраструктури та підвищення міжнародного іміджу держави.

Світові тенденції у сфері міжнародного туризму дозволяють віднести туристичний бізнес до найперспективніших галузей економіки. Сприйняття туризму як життєздатної економічної діяльності тісно пов'язане з конкурентоспроможністю. Ринок туристичних послуг є вагомим чинником у розвитку національної економіки, оскільки він здатен виконувати низку важливих економічних, соціальних та гуманітарних функцій, а також сприяти динамічному розвитку суміжних галузей [1].

Економічна сутність туристичної індустрії полягає у її здатності генерувати каскадний ефект для суміжних галузей. Туризм функціонує як складна соціально-економічна система з безліччю інституцій і суб'єктів господарської діяльності, впливаючи на мікро-, макро-, мезо- та метаекономічні рівні. Виробництво туристичних продуктів базується на міжгалузевій кооперації, що тісно пов'язує туризм з транспортом, торгівлею, сільським господарством, будівництвом [2].

У сучасному світі індустрія туризму є однією з найбільш привабливих сфер економіки. Але її стрімкий розвиток має ряд значних особливостей та недоліків. Так, не всі регіони України мають привабливі туристичні ресурси, а ті, що їх мають, не завжди спроможні задовольнити туристичний попит через недостатньо розвинуту інфраструктуру. Окрім того, саме індустрія туризму прогнозовано постраждала внаслідок таких подій як пандемія Ковід-19 та внаслідок військового вторгнення російської федерації ще у 2014 року та затяжних масштабних військових дій та руйнувань на території України. Відтак,

окреслені проблеми є вкрай неприйнятними для індустрії туризму, але це не заперечує, а ускладнює розвиток галузі, оскільки кожна людина потребує відновлення та оздоровлення, відновлення фізичного та емоційного стану. Отже, окреслені потреби індустрії туризму в Україні, з урахуванням наявних проблем потребують вирішення, яке можливе на рівні сталого управління цією індустрією. Сучасна світова тенденція до балансу економічних вигод та соціального розвитку регіону зі збереженням його природних ресурсів постає основною умовою збереження галузі [3, с. 23].

Водночас Україна володіє значним туристичним потенціалом, який використовується неефективно через невідрегульованість механізмів стимулювання та відсутність ефективної стратегії розвитку. Складнощі митного контролю, несприятливий візовий режим, тіньова економіка, політична дестабілізація та недосконала правова база стримують розвиток туризму. Регіональні диспропорції ілюструють інфраструктурні виклики: західні регіони мають розвинену готельну мережу, але недостатню транспортну доступність гірських територій, тоді як центральні та східні регіони характеризуються кращою транспортною інфраструктурою при менш розвиненій індустрії гостинності [4, с. 130]. Повномасштабна війна росії проти України створила додаткові виклики: руйнування інфраструктури, загрози безпеці та зміну туристичних потоків.

Паралельно з економічними викликами, цифрова економіка кардинально змінює модель функціонування туристичної сфери. Цифровізація дає можливість у режимі реального часу обирати туристичне підприємство, знаходити інформацію про туристичний продукт, зіставляти ціни та здійснювати покупку. Перші етапи цифровізації ознаменувалися появою онлайн-сервісів Booking.com, Aviasales, Sixt Rent a Car. Новітні цифрові технології включають Big Data, хмарні послуги, Інтернет речей, блокчейн, нейромережі, розумні технології, геолокаційні системи, мобільні додатки та інтелектуальні датчики. Smart-туризм передбачає впровадження технологій у туристичні враження, ефективне управління ресурсами та реагування на потреби туристів [5].

Поряд з технологічною трансформацією, ефективний розвиток туризму неможливий без сформованого інституційного середовища, що включає державні установи, правові норми, суб’єктів підприємництва та міжнародні відносини. Світова практика свідчить про активну участь держави у підтримці галузі. Державна підтримка

реалізується через субсидії, пільгові позики, гарантування позик та податкові пільги. Уряд гарантує надання позик, репатріацію капіталу та контролює цільове використання коштів [2].

Розвиток туризму в Україні особливо актуальний для поліпшення соціально-економічної ситуації. Держава повинна проголосити туризм пріоритетним напрямом розвитку національної економіки. Уряд має створювати організаційно-правові та економічні засади становлення туризму як високорентабельної галузі, залучати міжнародний досвід. Конкурентоспроможність визначається політико-правовою базою, бізнес-середовищем, туристичною інфраструктурою та ресурсним потенціалом [3].

Отже, індустрія туризму є стратегічною складовою національного ринку послуг, здатною забезпечити диверсифікацію економіки, підвищити зайнятість та генерувати валютні надходження. Розвиток туристичної сфери визначається взаємодією інституційних аспектів, цифрової трансформації та зовнішніх викликів. Для України реалізація туристичного потенціалу вимагає комплексного підходу: удосконалення інституційного середовища, прискорення цифровізації, розвитку інфраструктури та формування міжнародного іміджу, особливо в умовах воєнного стану та посткризового відновлення.

Список використаних джерел:

1. Паска М., Графська О., Кулик О. Індустрія туризму у структурі національної економіки: інституційні аспекти та концептуальні основи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-76.

2. Гонта О., Пігуляк М. Міжнародний туризм в Україні: реальність та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 61–70. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-61-70.

3. Стойка А. В., Горюнова К. А. Управління сталим розвитком індустрії туризму : монографія. Київ : МДУ, 2024. 161 с.

4. Svagzdiene B., Streimikiene D., Jasinskas E. Tourism – a tool for economic diversification for other sectors. *Humanities Studies : Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia, 2021. Vol. 7 (84). P. 129–135. DOI: https://doi.org/10.26661/hst-2020-7-84-15.

5. Козловський Є. В., Кузьмич О. Ю., Шковира А. О., Фещук Д. С. Тенденції розвитку індустрії туризму в умовах цифрової економіки. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 22. С. 68–72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.22.68.

МІСЬКІ РЕКРЕАЦІЙНІ РЕСУРСИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У ТУРИЗМІ

Мельник Д. І., *здобувачка вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Слатвінська Л. А.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах урбанізації рекреаційна функція міст набуває особливого значення. Міста концентрують не лише економічну, культурну та адміністративну діяльність, але й виступають потужними центрами туристично-рекреаційної активності. Рекреаційні ресурси міського середовища формують основу для розвитку різних видів туризму: культурно-пізнавального, подієвого, екологічного, гастрономічного, спортивного тощо. Дослідження особливостей міських рекреаційних ресурсів і шляхів їх ефективного використання у туризмі є важливим завданням сучасної науки про туризм і рекреацію.

Рекреаційні ресурси – це сукупність природних, культурно-історичних, соціально-економічних та технічних чинників, які можуть бути використані для організації відпочинку, оздоровлення й туризму.

У міському середовищі ці ресурси мають специфічні риси, адже формуються в умовах високої щільності забудови, антропогенного навантаження й обмеженого простору.

Основні групи міських рекреаційних ресурсів [1]: природні ресурси: парки, сквери, ботанічні сади, водойми, міські лісопарки, зелені насадження; культурно-історичні ресурси: пам’ятки архітектури, музеї, театри, історичні квартали, сакральні споруди; соціально-культурні ресурси: фестивалі, виставки, подієві заходи, культурні центри, гастрономічні локації; інфраструктурні ресурси: готелі, транспорт, туристично-інформаційні центри, пішохідні маршрути, засоби навігації; рекреаційно-урбаністичні простори: набережні, громадські зони відпочинку, арт-простори, коворкінги, пішохідні вулиці.

Міські рекреаційні ресурси відіграють ключову роль у формуванні туристичної привабливості міста. Вони забезпечують не лише дозвілля мешканців, а й виступають базою для: розвитку урбан-

туризму, який поєднує відпочинок і пізнання міського простору; створення туристичних маршрутів по парках, історичних районах, сучасних арт-зонах; проведення подієвих заходів, що приваблюють внутрішніх і зовнішніх туристів; популяризації екологічного туризму у межах міського середовища (еко-маршрути, велотури, прогулянки вздовж набережних); розвитку гастрономічного та культурного туризму, що ґрунтується на локальних традиціях і культурі дозвілля.

Таким чином, рекреаційні ресурси міста створюють базу для комплексного туристичного продукту, який поєднує естетику, комфорт і пізнавальну цінність.

Сучасні тенденції використання міських рекреаційних ресурсів: зелена урбаністика: створення екопарків, «зелених» дахів, міських садів і пішохідних зон, що поєднують функції відпочинку й туризму; креативна ревіталізація: перетворення промислових територій на рекреаційно-туристичні простори (лофти, арт-заводи, хаби); подієвий туризм: використання міських просторів для фестивалів, концертів, виставок, які стимулюють приїзд туристів; інклюзивна рекреація: забезпечення доступності рекреаційних об’єктів для всіх соціальних груп; цифровізація туризму: впровадження мобільних додатків, навігаційних систем, віртуальних турів і онлайн-карт рекреаційних зон; туризм коротких подорожей (city break): популяризація короткотермінового відпочинку в межах міста або його околиць.

За даними державного агентства розвитку туризму України [2] прикладами ефективного використання міських рекреаційних ресурсів є:

– Київ – розвиток туристично-рекреаційних зон уздовж Дніпра (парк Наталка, набережні Оболоні), фестивалі на Подолі, культурні події у парку Шевченка;

– Львів – поєднання історичної спадщини з подієвим туризмом, створення гастрономічних та мистецьких маршрутів, облаштування рекреаційних зон у Стрийському парку;

– Харків – формування рекреаційного кластера навколо парку Горького, зоопарку та ботанічного саду; розвиток велоінфраструктури;

– Одеса – поєднання природних (морське узбережжя, пляжі) і культурних (архітектура, театри, фестивалі) рекреаційних ресурсів.

Проблеми використання міських рекреаційних ресурсів: нерівномірний розподіл рекреаційних територій у структурі міста; високий рівень антропогенного навантаження на зелені зони;

недостатнє фінансування з боку місцевих бюджетів; відсутність інтегрованої системи управління туристично-рекреаційним потенціалом; застаріла інфраструктура і низький рівень доступності для людей з інвалідністю; недостатнє промоціювання рекреаційних локацій як туристичних атракцій.

Перспективи розвитку міських рекреаційних ресурсів [3]: розроблення туристично-рекреаційних стратегій на рівні міст; створення єдиних інформаційних платформ про рекреаційні ресурси; залучення приватного бізнесу до благоустрою та утримання рекреаційних територій; розвиток екотуризму та активного відпочинку у межах міста; впровадження принципів сталого туризму при плануванні міських рекреаційних зон; використання громадського партисипативного підходу – залучення мешканців до прийняття рішень щодо облаштування рекреаційних просторів.

Міські рекреаційні ресурси становлять важливу частину туристичного потенціалу міста. Вони поєднують природні, культурні й соціальні елементи, створюючи багатофункціональний простір для відпочинку, дозвілля та пізнання. Ефективне використання цих ресурсів у туризмі сприяє не лише розвитку місцевої економіки, а й підвищенню якості життя мешканців, формуванню позитивного іміджу міста та сталому розвитку урбаністичного середовища.

Список використаних джерел:

1. Монастирський В. Р. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу : навч. посіб. Львів : ННВК «АТБ», 2022. 200 с.

2. Державне агенство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 29.10.2025).

3. Слатвінська Л. А, Збиранник О. М, Тельпіс В. В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-28 (дата звернення: 29.10.2025).

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Назаренко Я. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: *канд. екон. наук, доцент Нещадим Л. М.,*

Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Маркетинг у сфері туризму можна охарактеризувати як систему управлінських дій і стратегій, спрямованих на постійний моніторинг і аналіз поточного та майбутнього стану туристичного ринку з метою гнучкої адаптації пропозиції підприємства до його динамічних умов. Такий підхід забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів і створює економічні передумови для стабільного та ефективного функціонування підприємства.

Сутність маркетингу у туризмі полягає у всебічному розумінні тенденцій і закономірностей ринкового розвитку, формуванні туристичної пропозиції відповідно до структури та інтенсивності попиту, розробленні цінової стратегії, визначенні оптимальних каналів реалізації та застосуванні результативних інструментів просування туристичного продукту. Важливою складовою є аналіз сезонних змін попиту й прогнозування обсягів продажів, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень.

Система туристичного маркетингу охоплює комплекс заходів, за допомогою яких підприємство вивчає взаємозв’язок між ринком і туристичним продуктом, організовує та координує діяльність, спрямовану на створення, стимулювання й підтримку попиту [1]. Це передбачає визначення потенційного клієнта, перетворення його зацікавленості на реальний попит, а також забезпечення якісного надання туристичних послуг із метою отримання запланованого прибутку та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Туристичний ринок являє собою структурно сегментовану систему, що складається з різних груп споживачів, які мають індивідуальні потреби, мотивації та переваги [3]. У зв’язку з цим туристичні підприємства мають розробляти диференційовані маркетингові стратегії, адаптовані до специфіки кожного сегмента ринку та виду туризму, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та привабливості туристичної пропозиції.

Маркетингове планування у туристичній галузі є невід’ємною складовою ефективного функціонування туристичних підприємств, оскільки воно визначає стратегію просування туристичних послуг і створює основу для сталого розвитку індустрії туризму. Будь-яка маркетингова діяльність повинна починатися з ретельно розробленого плану, який виступає стратегічним орієнтиром у досягненні

поставлених цілей. Такий план дає змогу систематизувати інформацію про туристичні ресурси території, визначити пріоритетні напрями розвитку, раціонально розподілити фінансові ресурси на маркетингові заходи та здійснювати контроль за їх результативністю. Після завершення туристичного сезону маркетинговий план використовується для оцінки досягнутих результатів, корекції обраних підходів і формування оновлених цілей на наступний період [2].

У ситуаціях, коли економічна віддача від певних туристичних об'єктів не відповідає очікуваним показникам, виникає необхідність перегляду маркетингових стратегій. Це може передбачати модернізацію туристичного продукту, удосконалення якості послуг або розроблення нових комунікаційних кампаній, спрямованих на підвищення зацікавленості цільової аудиторії [4].

Оскільки туристичний маркетинг потребує значних фінансових ресурсів, особливо при виході на національні чи міжнародні ринки, ключовими джерелами фінансування виступають державні туристичні структури та податкові надходження (зокрема туристичні та готельні збори). Для підвищення ефективності просування територій доцільним є спільне позиціонування декількох регіонів, що дозволяє створити інтегрований туристичний продукт, орієнтований на комплексний відпочинок. Таке партнерство сприяє збагаченню туристичного досвіду відвідувачів, розширенню їхніх можливостей і формуванню позитивного іміджу дестинації [5].

Особливість туристичного маркетингу полягає у його емоційній спрямованості. На відміну від традиційних галузей, туристи є тимчасовими споживачами, тому маркетингова політика має фокусуватися на створенні яскравих вражень і незабутнього емоційного досвіду. Одним із ефективних інструментів є емоційно орієнтовані заходи, що залишають позитивні спогади у відвідувачів, зокрема у дітей [6].

Підприємства, діяльність яких залежить від туристичного потоку, часто використовують стратегію міжгалузевих партнерств. Прикладом є співпраця між ресторанами та культурно-розважальними установами, коли відвідувачам пропонуються знижки або бонуси за відвідування партнерських закладів. Така модель взаємодії не лише підвищує клієнтський потік, але й сприяє розвитку позитивного туристичного іміджу регіону [7].

Отже, туризм охоплює не лише процес подорожі до певної дестинації, а й усю сукупність заходів, послуг і вражень, які

супроводжують перебування мандрівника у місці відпочинку. Комплексна організація цих процесіввиступає ключовим чинником, що забезпечує сталий розвиток туристичної індустрії.

Інтеграція туризму з волонтерською діяльністю розглядається як інноваційний напрям маркетингового просування туристичних продуктів, який набуває популярності серед окремих груп споживачів. Волонтерський туризм активно розвивається на національному та міжнародному рівнях, охоплюючи широкий спектр ініціатив – від відновлення освітніх об'єктів у громадах корінних народів до реалізації проєктів із забезпечення водопостачання в соціально вразливих регіонах [8].

У сучасній маркетинговій практиці дедалі більшого значення набуває просування концепції сталого туризму, зорієнтованої на екологічно збалансований розвиток туристичної діяльності. Основна ідея цього підходу полягає у досягненні балансу між економічними цілями туристичних підприємств, рекреаційними потребами споживачів і збереженням природного середовища. До ключових практик сталого туризму належать: використання енергоефективних технологій, застосування екологічно безпечних матеріалів, розроблення інформаційних систем природоохоронного спрямування, а також регулювання туристичних потоків для зменшення антропогенного впливу на довкілля [8].

Отже, у сучасних умовах планування подорожей відбувається в тісному зв'язку з цифровими технологіями. Потенційні туристи активно взаємодіють із онлайн-середовищем – переглядають численні сайти з пропозиціями, користуються мобільними застосунками для бронювання, відвідують вебплатформи туристичних агентств. Процес вибору подорожі може тривати від кількох днів до тижнів, що формує значну кількість точок контакту між брендом і клієнтом. Завдання маркетингової стратегії - максимально ефективно використати ці взаємодії. Завдяки розвитку цифрових технологій кількість таких контактів постійно зростає, відкриваючи нові можливості для персоналізації маркетингових комунікацій і підвищення результативності цифрового маркетингу в туризмі.

Список використаних джерел:

1. Барабанова В., Богатирьова Г. Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Scientific Bulletin of Polissia.* 2018. № 1(14). С. 221–229. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-221-229.

2. Каткова Т., Матюх С. Особливості маркетингового управління в туристичному бізнесі. *Дослідження і статистика: теорія та практика.* 2023. № 2. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/14/15.

3. Нещадим Л. М. (). Маркетингові аспекти управління туристичним підприємством: екотренди та діджиталізація. *Економічні горизонтию.* 2024. № 1(27). С. 100–108. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/298820/291559.

4. Середа Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії територіального розвитку. *Економіка і суспільство*. 2023. № 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3219/3142/.

5. Самонова Т. Б. Управління маркетинговим забезпеченням туристичних підприємств в умовах нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2025. Вип. 45. С. 451–458. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1723.

6. Барвінок Н., Нещадим Л., Литвин О., Тимчук С. Інтерактивний маркетинг в індустрії гостинності: цифрові інструменти для просування у мультикультурному середовищі. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 22–32. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.320681.

7. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії розвитку туризму регіону. *Управління економікою*. 2024. № 1. С. 63–75. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/ujae_2024_r01_a63.pdf.

8. Янишин Г. В., Лущенко В. М. Застосування рекламних інструментів у розвитку туристичного сектору економіки України в умовах війни. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*. 2025. № 105. С. 89–97. URL: https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10514.

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Оксюк В. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Слатвінська Л. А.,
Уманський державний педагогічний

У сучасних умовах глобальної цифровізації туристичні підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні технології як основний інструмент підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та якості обслуговування клієнтів.

Туризм – одна з найдинамічніших галузей світової економіки, у якій нові технології трансформують традиційні моделі взаємодії між туроператорами, агентами та споживачами.

В Україні процес цифрової трансформації туристичного бізнесу відбувається нерівномірно, проте за останні роки сформувалася низка підприємств, які впроваджують технологічні рішення на рівні міжнародних стандартів. До таких належить туроператор Join UP!, який став прикладом успішної реалізації цифрових стратегій у сфері організації туристичних послуг.

Інноваційна діяльність у туризмі передбачає розроблення та впровадження нових або вдосконалених туристичних продуктів, управлінських технологій, маркетингових рішень і сервісних процесів, що забезпечують підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

До основних видів інноваційних технологій у сфері туризму належать: інформаційно-комунікаційні технології; технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) Green Tech-рішення.

Join UP! – український туроператор, заснований у 2010 році, який на сьогодні є одним із лідерів туристичного ринку України. Підприємство здійснює діяльність у сегментах виїзного, внутрішнього та спеціалізованого туризму, має широку мережу партнерів за кордоном і в Україні, а також власну систему агентської взаємодії [1] .

Компанія відома активним використанням цифрових інструментів, серед яких:

– онлайн-платформа для бронювання турів;
– мобільний додаток Join UP!;
– система аналітики попиту;
– автоматизована CRM-система.

Join UP! здійснила повну автоматизацію ключових бізнес-процесів: бронювання, формування турів, документообігу, розрахунків і взаємодії з агентами. Використання хмарних сервісів і власної IT-платформи забезпечує високу швидкість оброблення замовлень та зниження ризику помилок.

Підприємство активно використовує цифровий маркетинг: SEO-оптимізацію, аналітику поведінки користувачів на сайті, рекламу в соціальних мережах та контент-маркетинг. Особливу увагу приділено персоналізації пропозицій на основі історії попередніх подорожей клієнта.

У 2022 році компанія впровадила чат-бот Join UP! Assistant, який надає клієнтам консультації в режимі 24/7, допомагає з бронюванням і відповідає на запитання в месенджерах.

Join UP! створила єдину електронну платформу для турагентів, яка забезпечує оперативний доступ до актуальних турів, тарифів і маркетингових матеріалів. Завдяки цьому вдалося скоротити час оброблення заявок і підвищити якість комунікації.

Компанія запровадила систему онлайн-підтримки подорожуючих, яка надає клієнтам можливість отримати допомогу у будь-якій країні світу через мобільний застосунок. Також реалізовано функцію електронного страхування, що дозволяє миттєво оформити страхові поліси під час бронювання туру.

Економічний ефект від цифровізації проявляється у зниженні витрат на операційну діяльність, скороченні часу на обслуговування клієнтів, покращенні лояльності партнерів і підвищенні репутаційного капіталу бренду.

Використання big data та аналітики дозволяє компанії формувати гнучку тарифну політику, оперативно реагувати на зміни попиту, створювати цільові маркетингові кампанії та визначати пріоритетні ринки [1].

Попри значні досягнення, компанія стикається з низкою проблем, характерних для українського туристичного бізнесу: високі витрати на підтримку IT-інфраструктури та кібербезпеку; недостатня кількість фахівців із цифрового маркетингу та аналітики; складність інтеграції нових технологій із міжнародними партнерами через різні технічні стандарти; ризики, пов’язані з коливаннями валют і зовнішньополітичними факторами.

Перспективними напрямами подальшого розвитку є: розвиток мобільної екосистеми – інтеграція послуг у межах одного додатку (бронювання, страхування, трансфер, підтримка); впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту й персоналізованих рекомендацій; розвиток VR/AR-турів для презентації нових напрямів і готелів; посилення принципів сталого

туризму – екологічно орієнтовані пропозиції, електронні ваучери, безпаперовий документообіг.

Впровадження інноваційних технологій є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств в умовах глобальної конкуренції та цифровізації.

Досвід компанії Join UP! свідчить, що системне застосування сучасних ІКТ, big data-аналітики, автоматизації процесів і цифрового маркетингу дає змогу досягти значного економічного та репутаційного ефекту.

Позитивним ефектом інновацій є також покращення корпоративного іміджу Join UP! як сучасного туроператора, який дотримується принципів клієнтоорієнтованості та сталого розвитку. Використання безпаперових технологій і цифрового документообігу сприяє зменшенню впливу діяльності компанії на довкілля, що відповідає концепції «зеленого туризму».

Підприємство демонструє ефективну модель інноваційного управління, яка може бути використана як орієнтир для інших українських туроператорів.

Попри суттєві досягнення, упровадження інновацій у діяльність Join UP! супроводжується низкою викликів. До основних проблем належать високі витрати на технічне забезпечення та кібербезпеку, складність інтеграції нових технологій із міжнародними системами бронювання, а також потреба у кваліфікованих кадрах у сфері цифрового маркетингу й аналітики.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є створення комплексної мобільної екосистеми Join UP!, яка об’єднає всі сервіси – від бронювання до післяпродажного супроводу – у межах єдиної платформи. Важливими кроками є впровадження технологій штучного інтелекту для формування персоналізованих рекомендацій, розвиток VR/AR-продуктів для презентації туристичних напрямів і розширення застосування екологічно орієнтованих рішень.

Впровадження інноваційних технологій у діяльність туристичних підприємств є стратегічним чинником їхнього сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції. Досвід туроператора Join UP! свідчить, що системне використання цифрових інструментів – від автоматизації бізнес-процесів до аналітики клієнтських даних – забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат і поліпшення якості сервісу [2].

Застосування інновацій дозволяє компанії не лише зміцнювати ринкові позиції, а й формувати нову культуру взаємодії зі споживачами, засновану на персоналізації, прозорості та технологічній зручності. Разом із тим подальший розвиток інноваційної діяльності вимагає удосконалення кадрового потенціалу, нарощування інвестицій у цифрову інфраструктуру та активізації співпраці між бізнесом, наукою й державними структурами.

Таким чином, досвід Join UP! підтверджує, що інноваційні технології у туризмі не є короткостроковим трендом, а становлять фундаментальну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств і розвитку національної туристичної галузі.

Список використаних джерел:

1. Національний туристичний оператор Join UP! URL: https://joinup.ua/uk (дата звернення: 28.10.2025).

2. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-19 (дата звернення: 28.10.2025).

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Слатвінська Л. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Управління туристичними ресурсами в умовах сучасної України набуло нових контекстуальних вимірів, зумовлених воєнним конфліктом, внутрішніми міграційними процесами, децентралізацією та потребою відновлення економічного потенціалу регіонів. Туризм, як складова соціально-економічного розвитку територіальних громад, нині виконує не лише економічну, а й культурну, психологічну та гуманітарну функції.

З початком повномасштабної агресії рф проти України відбулося суттєве переформатування туристичного простору: низка територій зазнала руйнувань або втратила можливість безпечного відвідування, натомість активізувався розвиток внутрішнього, локального й волонтерського туризму, а також ресурсно-інноваційних моделей управління туризмом у громадах центральних і західних областей.

Під туристичними ресурсами розуміють сукупність природних, історико-культурних, соціально-економічних та інфраструктурних передумов, які можуть бути використані для формування туристичних продуктів. Управління ними на рівні територіальних громад передбачає системне планування, інвентаризацію, збереження, маркетинг і раціональне використання ресурсного потенціалу.

Воєнний конфлікт 2022–2025 рр. суттєво вплинув на стан і доступність туристичних ресурсів України. Частина природних і культурних об’єктів зазнала фізичних пошкоджень (особливо у Харківській, Херсонській, Донецькій та Луганській областях), тоді як громади центрального, західного та північного регіонів стали осередками адаптивного відновлення туристичної інфраструктури [1].

Спостерігається зміщення акценту на безпековий компонент туризму, що включає оцінку ризиків, розроблення нових маршрутів у межах безпечних територій і популяризацію «туризму вихідного дня», який забезпечує внутрішню мобільність громадян без тривалих переїздів.

Значну роль відіграють громадські ініціативи та волонтерські об'єднання, які підтримують туристичні об'єкти, організовують екскурсійні маршрути для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і сприяють збереженню нематеріальної культурної спадщини – традицій, ремесел, кухні, обрядів [7].

До ключових викликів сучасного етапу належать:

– руйнування об'єктів туристичної інфраструктури, що призводить до втрати частини економічного потенціалу територій;

– зміна логістики туристичних потоків, пов'язана з безпековими обмеженнями;

– зменшення інвестиційної привабливості галузі, особливо для міжнародних партнерів;

– потреба у цифровій інвентаризації ресурсів, що дозволить створювати інтерактивні каталоги доступних туристичних можливостей навіть під час воєнного стану [2].

Крім того, виникає проблема нормативно-правової адаптації – законодавство у сфері туризму потребує оновлення з урахуванням безпекових реалій, обмежень на пересування та можливостей тимчасового використання рекреаційних територій для гуманітарних цілей.

Досвід окремих громад свідчить, що навіть у воєнних умовах можливий розвиток туризму на основі інноваційного управління. Так, у Львівській області сформовано кластери локального туризму – «Дорога замків і храмів», «Медовий шлях» які поєднують культурну спадщину, гастрономію та ремесла [2].

У Черкаській області реалізується проєкт «Шляхами Трипільської праматері», спрямований на поєднання історико-культурних і природних ресурсів у форматі сталого розвитку. У Закарпатті громади активно використовують цифрові карти туристичних ресурсів і геоінформаційні системи (ГІС) для промоції безпечних маршрутів і контролю за станом об'єктів [3, 5].

Завдяки грантовим програмам ЄС та підтримці міжнародних партнерів окремі громади відновлюють історичні пам'ятки, створюють крафтові туристичні продукти, розвивають зелені садиби й еко-туризм, що забезпечує зайнятість місцевого населення [6].

Післявоєнний період розвитку українського туризму потребуватиме системного управління ресурсами, орієнтованого на відновлення, безпеку та сталість. Серед перспективних напрямів виокремлюються:

– створення національної цифрової бази туристичних ресурсів громад, що інтегруватиме дані про природні, культурні та інфраструктурні об’єкти;

– розроблення стратегій відновлення туристичного потенціалу у партнерстві з міжнародними організаціями;

– розвиток навчальних програм для менеджерів громад, спрямованих на підвищення компетентностей у сфері кризового управління туризмом;

– упровадження принципів сталого туризму як основи для екологічно та соціально відповідального відновлення територій [4].

Важливо, щоб управління туристичними ресурсами здійснювалося на засадах публічно-приватного партнерства, залучення громадських організацій і бізнесу, що забезпечить прозорість і довіру у процесі відбудови галузі.

Управління туристичними ресурсами в громадах України в умовах війни перетворюється на багатовимірний процес, який поєднує елементи кризового менеджменту, інноваційного підходу й соціальної відповідальності. Громади, які змогли адаптуватися до нових умов, демонструють приклади ефективної інтеграції культурного, економічного та інформаційного потенціалу в єдину систему локального розвитку.

Водночас сучасні виклики вимагають нової державної політики у сфері туризму, орієнтованої на децентралізоване управління, безпеку, цифровізацію та партнерство. Відновлення туристичних ресурсів стане одним із важливих елементів післявоєнної реконструкції країни, сприятиме підвищенню якості життя населення та формуванню позитивного міжнародного іміджу України як безпечної, стійкої й культурно багатої держави.

Управління туристичними ресурсами в громадах України в умовах війни перетворюється на багатовимірний процес, який поєднує елементи кризового менеджменту, інноваційного підходу й соціальної відповідальності. Громади, які змогли адаптуватися до нових умов, демонструють приклади ефективної інтеграції культурного, економічного та інформаційного потенціалу в єдину систему локального розвитку. Такі громади використовують туризм не лише як джерело доходів, а й як інструмент зміцнення локальної ідентичності та підтримки громадської згуртованості. Вони активно залучають місцеве населення, волонтерів і бізнес до створення безпечного,

стійкого й привабливого туристичного середовища навіть в умовах викликів.

Список використаних джерел:

1. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/ (дата звернення: 25.10.2025).
2. Державне агентство розвитку туризму в Україні. URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 25.10.2025).
3. Громадська організація «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад». URL: https://www.arr.ks.ua/pro-nas/ (дата звернення: 25.10.2025).
4. Тимошенко Т. О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 3. С. 771–796. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2021.13.10 (дата звернення: 25.10.2025).
5. Слатвінська Л. А. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Черкащини: впровадження практик країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2891 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-71 (дата звернення: 25.10.2025).
6. Слатвінська Л. А, Збиранник О. М, Тельпіс В. В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-28 (дата звернення: 25.10.2025).
7. Слатвінська Л. А. Гранти як інноваційно-інвестиційні фінансові ресурси в індустрії туризму. *Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності: проблеми та перспективи* : колективна монографія / за ред. І. М. Поворознюк. Умань: Візаві, 2022.

СЕКЦІЯ 8
РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: КОНЦЕПЦІЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРВІСУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бабич А. Д., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний ресторанний бізнес розвивається у контексті глобальних тенденцій сталого розвитку, що передбачає створення комфортних і доступних умов для всіх категорій споживачів, включно і для осіб з особливими потребами. Інклюзивність у сфері обслуговування стає не лише етичним обов'язком, а й чинником конкурентоспроможності підприємства.

Попри зростання уваги до проблем соціальної інтеграції, більшість закладів ресторанного господарства в Україні все ще не забезпечують належного рівня інклюзивного сервісу, що вимагає системного підходу до вдосконалення матеріально-технічної бази, організаційних процесів та професійної підготовки персоналу.

Інклюзивний сервіс у ресторанному бізнесі – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення рівного доступу до послуг харчування та відпочинку для всіх споживачів незалежно від їхніх фізичних, сенсорних чи когнітивних особливостей. Основні принципи інклюзії у сфері HoReCa базуються на концепціях універсального дизайну, соціальної відповідальності бізнесу та клієнтоорієнтованості.

Розвиток ресторанного бізнесу в сучасних умовах характеризується зростанням вимог до якості сервісу, інноваційності та соціальної відповідальності підприємств. Одним із важливих напрямів підвищення ефективності функціонування галузі HoReCa стає впровадження принципів інклюзивності, що передбачає створення умов для обслуговування всіх категорій споживачів, зокрема осіб з особливими потребами, маломобільних груп населення, осіб похилого віку та батьків з дітьми.

Інклюзивний сервіс у ресторанному бізнесі – це не лише про фізичну доступність приміщень, а й про формування безбар'єрного соціального середовища, яке враховує різноманітність потреб і забезпечує рівні можливості для всіх клієнтів.

Інклюзивність стає важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємств індустрії гостинності, оскільки сучасні споживачі дедалі частіше віддають перевагу закладам, які демонструють соціальну відповідальність, орієнтуються на цінності гуманізму, рівності та поваги до людської гідності. Відповідно, створення інклюзивного сервісу набуває подвійного значення: з одного боку, це виконання етичних і соціальних зобов'язань бізнесу, а з іншого – інструмент підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Науковці визначають інклюзивний сервіс як комплекс організаційно-технічних, архітектурних, комунікаційних та освітніх рішень, спрямованих на задоволення потреб усіх відвідувачів без винятку. Такий підхід передбачає реалізацію концепції універсального дизайну, яка ґрунтується на принципі: «дизайн для всіх».

Це означає, що середовище, інтер'єр, меблі, меню, а також технології обслуговування мають бути зручними і зрозумілими для людей із різними фізичними можливостями. Наприклад, меню може бути представлено не лише в друкованому вигляді, а й у форматі Брайля або через QR-коди, що відкривають аудіоописи; офіціанти можуть користуватися мобільними застосунками, які допомагають у комунікації з клієнтами з порушеннями слуху; а доступність приміщень забезпечується через пандуси, зручні входи, тактильні позначки та просторе планування залів.

Попри очевидну значущість інклюзивного сервісу, у ресторанній сфері України його розвиток стикається з низкою проблем. По-перше, це недостатня інфраструктурна доступність: більшість ресторанів розташовані у старих будівлях, де відсутні пандуси, ліфти, не адаптовані санітарні кімнати та відповідне зонування. По-друге, існує дефіцит кадрових компетенцій – персонал часто не має знань про особливості обслуговування людей з особливими потребами, не володіє етикою комунікації або жестовою мовою, що може створювати бар'єри у спілкуванні. По-третє, залишається недосконалою нормативно-правова база, яка не встановлює чітких вимог щодо інклюзивності у сфері HoReCa, тому бізнес переважно діє за власною ініціативою.

Додатковою перешкодою є обмежені фінансові ресурси, адже адаптація приміщень, закупівля спеціального обладнання чи навчання персоналу потребують інвестицій, які не всі підприємства можуть собі дозволити. Водночас більшість власників не завжди розглядають інклюзію як джерело майбутнього прибутку.

Інклюзивний сервіс має значний економічний потенціал, адже близько чверті населення світу належить до маломобільних груп. Урахування їхніх потреб відкриває нові ринкові можливості для HoReCa та формує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.

Важливою умовою розвитку інклюзивного середовища є навчання персоналу. Працівники ресторанного бізнесу повинні володіти не лише професійними навичками обслуговування, а й знаннями з інклюзивної етики, толерантного спілкування, психологічних аспектів взаємодії з особами з особливими потребами. Доцільним є проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації, розробка внутрішніх стандартів поведінки у різних ситуаціях. Особливу увагу варто приділяти розвитку емпатії та культури обслуговування, адже саме людський фактор часто визначає враження клієнта про заклад.

Впровадження інноваційних технологій також відіграє важливу роль у розвитку інклюзивного сервісу. До таких можна віднести мобільні застосунки з функцією «безбар'єрного меню», аудіоопис страв, онлайн-замовлення зі спеціальними параметрами доступності, системи виклику персоналу через смартфон тощо. Такі рішення не лише полегшують обслуговування, а й підвищують рівень комфорту та автономності клієнтів з особливими потребами. Крім того, використання технологій штучного інтелекту може допомогти у персоналізації послуг, адаптації інтерфейсів під потреби користувача та покращенні якості сервісу загалом.

Позитивний приклад демонструють країни Європейського Союзу, Канада, Японія та США, де інклюзивність є складовою державної політики у сфері туризму та гостинності.

У Німеччині діє програма «Tourism for All», що сертифікує заклади за рівнем доступності для різних груп населення, у Великій Британії розроблено рекомендації «Accessibility Standards for Hospitality», а у Японії активно застосовуються роботизовані системи обслуговування, які допомагають людям із порушеннями моторики. Цей досвід доводить, що інклюзія не лише сприяє соціальній

інтеграції, а й створює додану вартість для бізнесу. Україна поступово наближається до впровадження таких практик, однак потребує системних змін, зокрема у сфері нормативного регулювання, освітньої політики та державно-приватного партнерства.

Перспективи розвитку інклюзивного ресторанного сервісу в Україні пов'язані з поєднанням декількох стратегічних напрямів: модернізацією матеріально-технічної бази закладів, запровадженням освітніх програм з інклюзивної компетентності для працівників HoReCa, активним залученням громадських організацій до моніторингу доступності, розробкою єдиних стандартів інклюзивності на галузевому рівні, а також популяризацією соціально відповідального бізнесу. Важливим завданням є зміна суспільного сприйняття інклюзії – від формального виконання вимог до усвідомленого прагнення створити рівні умови для всіх клієнтів.

Отже, розвиток інклюзивного сервісу у ресторанному бізнесі є необхідною умовою побудови сучасної, гуманістично орієнтованої сфери гостинності. Це процес, який поєднує соціальну, економічну та культурну складові, вимагає партнерства між державою, бізнесом і громадськістю. Впровадження інклюзивних практик сприятиме не лише підвищенню якості обслуговування, а й зміцненню репутації підприємств, формуванню позитивного іміджу України як країни з високими стандартами соціальної відповідальності. Інклюзивний сервіс має розглядатися не як витрати, а як інвестиція у сталий розвиток і конкурентоспроможність національного ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Мілашовська О. І., Паш В. Й., Соскіда І. М. Організація обслуговування людей з особливими потребами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка і регіон*. № 3 (90). 2023. С. 61–66. URL: https://lnk.ua/MVwolgpVz (дата звернення: 13.10.2025).

2. Поворознюк І. Особливості організації надання готельних послуг для осіб з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5700 (дата звернення: 14.10.2025).

ДИЗАЙН ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Барвінок Н. В., *доктор філософії, старший викладач,*
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Розробка дизайну закладів індустрії гостинності є важливим чинником їхньої конкурентоспроможності та невід'ємною частиною маркетингових стратегій. Дизайн визначає перше враження гостей, формує атмосферу та емоційний настрій, а також сприяє створенню лояльності споживачів. В умовах високої конкуренції у сфері гостинності підприємства, що пропонують не лише якісний сервіс, але й унікальне візуально привабливе середовище, отримують суттєві конкурентні переваги.

У працях вітчизняних та зарубіжних дослідників (Третьяк Ю., Кузнецова І., Сиводід М. [6], Олійник О., Ревва Н., Тимчук С., Нещадим Л. [5], Драницький Ю. [3], Віттманн-Вурцер А., Цех Н. [1] та ін.) розкрито роль кольорових та світлових рішень, стилістики інтер'єру, інноваційних дизайнерських практик у формуванні привабливості готелів. Окремо відзначається необхідність інтеграції сучасних технологій і сталих підходів у дизайн для підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств індустрії гостинності. Проте, недостатньо вивченим залишається аспект впливу інноваційних дизайнерських рішень на емоційну прив'язаність клієнтів та побудову маркетингових стратегій на цій основі.

В умовах сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності дизайн готельних та туристично-рекреаційних комплексів поступово перетворюється на один із центральних елементів маркетингових стратегій. Його значення полягає не лише у зовнішній привабливості інтер'єрів та екстер'єрів, але й у здатності формувати емоційний зв'язок з відвідувачами, впливати на їхнє сприйняття бренду та створювати унікальну атмосферу. В епоху високої конкуренції на ринку туристичних і готельних послуг естетика простору стає дуже важливим інструментом залучення клієнтів. Дизайн виконує функцію

своєрідного «провідника емоцій», допомагаючи сформувати унікальний досвід перебування та сприяючи зростанню лояльності споживачів.

Сьогодні, коли пропозиція закладів індустрії гостинності постійно зростає, саме інноваційність і креативність у дизайні дають їм можливість виділитися серед конкурентів. Ефективно розроблений інтер'єр здатний не лише привернути увагу клієнта, але й стати головним фактором, що забезпечує незабутні враження, а отже – мотивує туриста до повторного візиту. У маркетингових стратегіях дизайн стає тією основою, на якій будуються позитивні відгуки клієнтів та їхні рекомендації друзям чи колегам, що в результаті посилює ринкові позиції закладу.

Не можна недооцінювати психологічний аспект впливу дизайну. Його роль полягає у створенні відчуття комфорту, затишку та гармонії, що напряму відображається на настрої гостей. Емоційний стан людини часто залежить від середовища, у якому вона перебуває, а тому правильно підібрані кольори, текстури, форми меблів чи особливості освітлення можуть стати визначальними факторами у формуванні позитивного враження. Дослідження у сфері психології доводять: продуманий простір здатний не лише підвищити рівень релаксації, але й покращити загальне самопочуття відвідувачів, що прямо впливає на їхнє бажання повертатися до готелю[2].

Так, колір та світло розглядаються науковцями як головні елементи дизайну, що формують настрій, відчуття безпеки й навіть фізичний комфорт. Зокрема, Тарасова К., Кононенко Г. та Янтовська О. [4] підкреслюють, що освітлення й кольорова палітра створюють базову атмосферу простору, тоді як Адаменко С., Ралко М. і Булатов В. [2] відзначають значний вплив кольору на психіку та поведінку людини. Таким чином, дизайн не обмежується декоративними функціями – він виконує роль потужного комунікаційного інструмента, що впливає на сприйняття закладу в цілому.

У практиці індустрії гостинності все більшого значення набуває створення індивідуальної атмосфери, яка може викликати у гостей емоції радості, спокою чи навіть захоплення. Використання певної палітри кольорів, вибір текстур, розташування меблів і декоративних

елементів формує унікальний настрій закладу, який має відповідати його загальній концепції. Це може бути атмосфера розслабленості у спа-комплексах, відчуття таємничості в тематичних готелях чи енергійності у молодіжних хостелах. Усі ці рішення спрямовані на посилення емоційного контакту гостя з простором, що, у свою чергу, підвищує маркетингову ефективність закладу [4, 6].

Важливим інструментом створення неповторного інтер'єру стають артоб'єкти. Вони не тільки прикрашають простір, але й формують характер приміщення, надають йому індивідуальності та створюють певний настрій. Артоб'єкти додають глибинності та особистісного виміру простору, роблячи його «живим». Такі об'єкти відображають емоційні потреби користувачів, дозволяючи інтер'єру безпосередньо впливати на психологічний стан людей. Таким чином, унікальні дизайнерські рішення сприяють не лише естетичному сприйняттю простору, але й підвищують рівень емоційного комфорту гостей [1].

Для підтвердження зазначених теоретичних положень було проведене анкетування серед споживачів послуг готельних та туристично-рекреаційних комплексів. У дослідженні взяли участь 55 респондентів, які хоча б один раз зупинялися в готелях чи подібних закладах. Метою опитування було з'ясування, наскільки дизайн впливає на задоволеність клієнтів, їхні емоції та готовність до повторних візитів.

Результати показали, що 65,4% опитаних відзначають високу важливість дизайну під час вибору місця проживання. Більшість учасників (36 респондентів) оцінили його значущість на 4 або 5 балів із 5 можливих. Водночас лише 1,8% респондентів вважають дизайн малозначущим фактором. Середній бал оцінки важливості дизайну становив 3,78, що підтверджує: естетика приміщення є вагомим чинником для більшості мандрівників.

Подальший аналіз виявив, що понад 80% учасників готові повертатися до готелю завдяки продуманому дизайну. Найбільш впливовими елементами були названі освітлення (69,1%), кольорова палітра (69,1%), планування простору (56,4%) і текстура матеріалів (49,1%). Емоційні реакції на вдалий інтер'єр найчастіше пов'язані зі спокоєм, релаксацією та задоволенням.

Водночас дизайн впливає і на маркетингову складову. Близько 93% респондентів підтвердили, що готові рекомендувати заклад своїм знайомим, якщо були вражені його інтер'єром. Це свідчить про сильний ефект «сарафанного радіо», що базується саме на естетичних враженнях. Важливу роль відіграють також візуальні матеріали – понад 56% учасників вказали, що професійні фотографії інтер'єрів є одним із головних факторів під час бронювання, а 71% респондентів звертають увагу на функціональність та відповідність стилю.

Цікаво, що естетично привабливий інтер'єр стимулює гостей робити фото та ділитися ними у соціальних мережах: 16,4% роблять це завжди, а 49,1% – іноді. Такий «візуальний маркетинг» безкоштовно просуває заклад і створює позитивний імідж у потенційних клієнтів.

Таким чином, можна стверджувати, що дизайн відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності готелів і туристично-рекреаційних комплексів. Він не лише формує емоційний комфорт клієнтів, а й виступає важливим інструментом маркетингових стратегій, сприяючи зростанню популярності закладів. Інтеграція сучасних дизайнерських рішень – від екологічних інтер'єрів до тематичних кімнат – дозволяє підприємствам отримати унікальні конкурентні переваги.

Дизайн тісно пов'язаний і з економічною ефективністю. Інвестиції у якісний інтер'єр можуть підвищити прибутковість за рахунок залучення нових сегментів споживачів, збільшення середнього чека та формування довгострокової лояльності клієнтів. У європейських країнах давно доведено, що комфортний простір підвищує якість обслуговування і створює додану вартість для бренду. Отже, у сучасних ринкових умовах дизайн стає не лише елементом естетики, а й потужним інструментом стратегічного розвитку закладів індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Wittmann-Wurzer AJ, Zech N. What are the determinants of European hotel room design 2030?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2019. Vol. 11 № 2. P. 155–165. DOI: https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2018-0076.

2. Адаменко С., Ралко М., Булатов В., Семененко А. Вплив дизайну офісного інтер'єру на психологічний стан працівників.

Технічна естетика і дизайн. 2020. №17. С. 58–73. DOI: https://doi.org/10.32347/2221-9293.2020.17.58-73.

3. Драницький Ю. Дизайн інтер'єрів сучасних готельних комплексів України: концептуальні підходи до проектування. *Вісник Львівської національної академії мистецтв*. 2015. №26. С. 180–187. URL: https://lnam.edu.ua/files/Academy/nauka/visnyk/pdf_visnyk/26/21.f (дата звернення: 8.10.2025).

4. Тарасова К., Кононенко Г., Янтовська О. Особливості застосування кольору та світла в архітектурі та дизайні, їх вплив на людину. *International Science Journal of Engineering & Agriculture*. 2022. №1(5). С. 23–30. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjea.20220105.04.

5. Тимчук С., Нещадим Л. Аналіз впливу дизайну готельних та туристичнорекреаційних комплексів на економічну ефективність підприємств сфери обслуговування туристів. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матеріали Міжн. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 95–99. URL: https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/7836fb2f-9403-4ce8-89fb-5dda619c4d54/content (дата звернення: 8.10.2025).

6. Третьяк Ю. В., Кузнецова І. О., Сиводід М. М. Особливості формування інтер'єрів апартаментів готелів за допомогою колористичних засобів. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування.* 2017. Вип. 48. С. 457–464.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Бондаренко С. О., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах ринкової конкуренції основною метою діяльності підприємств індустрії гостинності є не лише отримання прибутку, а й забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Зростання вимог споживачів, персоналізація попиту та швидкий розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність переходу від

традиційних моделей обслуговування до клієнтоорієнтованих стратегій. Клієнтоорієнтований підхід стає фундаментом підвищення якості послуг, оскільки саме сприйняття цінності клієнтом визначає реальну ефективність сервісної діяльності.

Клієнтоорієнтованість розглядається як система управлінських рішень і дій, спрямованих на виявлення, розуміння та задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. На відміну від продуктового підходу, де головним є сам товар чи послуга, клієнтоорієнтована стратегія фокусується на створенні позитивного досвіду клієнта. Основними принципами такого підходу є пріоритет клієнта, індивідуалізація обслуговування, забезпечення ефективного зворотного зв'язку та безперервне вдосконалення процесів на основі аналізу очікувань і потреб споживачів, що передбачає формування гнучкої системи управління, орієнтованої на створення максимальної цінності для клієнта, адаптацію послуг до змін ринкового середовища, підвищення рівня сервісу та розвиток довгострокових взаємовідносин між підприємством і споживачем.

Основними принципами такого підходу є пріоритет клієнта, індивідуалізація обслуговування, забезпечення ефективного зворотного зв'язку та безперервне вдосконалення процесів на основі аналізу очікувань і потреб споживачів, що передбачає формування гнучкої системи управління, орієнтованої на створення максимальної цінності для клієнта, адаптацію послуг до змін ринкового середовища, підвищення рівня сервісу та розвиток довгострокових взаємовідносин між підприємством і споживачем. Такий підхід сприяє створенню атмосфери довіри, де кожен клієнт відчуває свою значущість і впевненість у стабільній якості отриманих послуг.

Важливою складовою клієнтоорієнтованості є побудова ефективної комунікації між підприємством і споживачем, яка забезпечує оперативне реагування на звернення, скарги чи пропозиції клієнтів. Своєчасне опрацювання зворотного зв'язку дозволяє виявляти слабкі місця в обслуговуванні, оперативно усувати недоліки та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Крім того, клієнтоорієнтований підхід стимулює підприємство до постійного моніторингу ринку, аналізу поведінки споживачів і розроблення нових продуктів і послуг, що відповідають актуальним тенденціям і потребам клієнтів.

Суттєве значення має і підготовка персоналу, оскільки саме працівники є безпосередніми носіями клієнтоорієнтованої культури

[2]. Від їхньої компетентності, емпатії, комунікабельності та вміння створювати позитивні емоції залежить сприйняття клієнтом якості обслуговування. Тому підприємства, які прагнуть впровадити клієнтоорієнтовану стратегію, повинні інвестувати у навчання персоналу, розвиток його професійних і соціально-комунікативних навичок, формування відповідального ставлення до клієнта як до головного партнера бізнесу.

Отже, реалізація зазначених принципів формує цілісну систему управління, де кожен елемент – від стратегічного планування до щоденної взаємодії з клієнтом – спрямований на досягнення високої якості послуг і створення позитивного досвіду для споживачів. Клієнтоорієнтований підхід у такому розумінні виступає не лише інструментом маркетингової стратегії, а й філософією діяльності підприємства, що визначає його успіх і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Клієнтоорієнтований підхід сприяє покращенню якості обслуговування завдяки створенню єдиних стандартів обслуговування, розвитку культури сервісу, використанню сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи чи онлайн-опитування.

Ключовим показником ефективності клієнтоорієнтованої стратегії є рівень задоволеності споживачів [1]. Задоволений клієнт частіше повертається до підприємства, залишає позитивні відгуки та рекомендує послуги іншим, що підвищує конкурентоспроможність і прибутковість організації. Таким чином, клієнтоорієнтованість виступає не лише інструментом управління якістю, а й важливим чинником сталого розвитку бізнесу.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу потребує зміни управлінської філософії підприємства. Центральне місце в цьому процесі посідає формування клієнтоорієнтованої організаційної культури, яка базується на розумінні значущості клієнта, підтримці командної роботи, відкритій комунікації, заохоченні ініціатив персоналу, спрямованих на вдосконалення сервісу, та постійному навчанні працівників. Саме поєднання людського фактора та технологічних рішень дозволяє створити ефективну систему управління якістю послуг, у центрі якої перебуває клієнт, оскільки гармонійна взаємодія професійної компетентності персоналу, його емпатії та комунікативних навичок із сучасними цифровими інструментами управління забезпечує комплексний підхід до задоволення потреб споживачів. У результаті формується сучасна

модель управління якістю, заснована на партнерських відносинах між підприємством і клієнтом, що є ключем до сталого розвитку та довготривалого успіху в конкурентному середовищі.

Отже, клієнтоорієнтований підхід є стратегічною основою підвищення якості послуг і формування конкурентних переваг підприємства. Його реалізація забезпечує створення довгострокових відносин із клієнтами, сприяє підвищенню репутації, прибутковості та сталому розвитку організації в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел:

1. Петлін І., Виклюк М. Клієнтоорієнтований підхід до формування маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32. С. 14–20. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/663 (дата звернення: 9.10.2025).

2. Поворознюк І. Управління якістю сервісу в закладах харчування: сучасні тренди та виклики. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 3(32). С. 108–115. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/335000/326780 (дата звернення: 8.10.2025).

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Будзінський В. І., *аспірант*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сучасний розвиток готельно-ресторанного господарства відбувається в умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін споживчих потреб та активного впровадження інноваційних технологій. Від ефективності управління підприємствами сфери гостинності значною мірою залежить їхня конкурентоспроможність, фінансова стабільність і здатність адаптуватися до нових ринкових умов. Саме тому пошук дієвих механізмів підвищення ефективності управління в готельно-ресторанному бізнесі є одним із ключових завдань сучасної науки та практики менеджменту.

Управління в готельно-ресторанному бізнесі передбачає комплекс дій, спрямованих на забезпечення злагодженої роботи персоналу, оптимізацію використання ресурсів, формування позитивного іміджу та задоволення потреб клієнтів. Ефективне управління полягає у досягненні поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів за умови високої якості послуг.

Особливістю управління у сфері HoReCa є його орієнтація на сервіс, гнучкість прийняття рішень, оперативність реагування на потреби клієнтів, а також висока роль людського чинника.

Успішне функціонування підприємств цієї сфери значною мірою залежить від здатності менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Важливим аспектом є побудова ефективної системи комунікацій між керівництвом і персоналом, що забезпечує узгодженість дій та швидке реагування на проблемні ситуації. Значну увагу необхідно приділяти підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їхніх професійних і соціальних компетенцій. Оптимальне поєднання адміністративних, економічних і мотиваційних інструментів управління сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства [1].

Таким чином, ефективне управління в готельно-ресторанному бізнесі є комплексною системою, яка поєднує стратегічне бачення, сучасні технології та орієнтацію на споживача.

Підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом у готельно-ресторанній індустрії передбачає впровадження комплексу взаємопов’язаних заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної, технологічної та сервісної складових діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів є використання сучасних технологій та цифрових інновацій, зокрема систем онлайн-бронювання, мобільних додатків, автоматизованих платформ управління готелями та ресторанами. Це сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності персоналу й забезпеченню стабільно високої якості обслуговування.

Важливе значення має розширення онлайн-присутності підприємства, що включає активну роботу з веб-сайтом, соціальними мережами та мобільними сервісами для залучення нових споживачів і формування лояльності постійних клієнтів. Паралельно до цього варто здійснювати системне оновлення меню відповідно до сучасних

гастрономічних тенденцій, попиту та індивідуальних смакових уподобань гостей [2].

Дієвим інструментом розвитку є розроблення гнучких стратегій ціноутворення, які враховують сезонність, рівень попиту та купівельну спроможність споживачів. У поєднанні з програмами лояльності та бонусними системами такі підходи стимулюють повторні відвідування, сприяють зростанню середнього чеку та формуванню позитивного іміджу закладу.

Особливу увагу слід приділяти підготовці та розвитку персоналу, оскільки професійні компетентності, культура обслуговування й комунікаційні навички працівників є основою високоякісного сервісу. Водночас впровадження екологічно та соціально відповідальних практик сприяє підвищенню довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу бренду серед екологічно свідомої аудиторії.

Крім того, значний вплив на рівень ефективності управління має створення сприятливого внутрішнього мікроклімату в колективі, що сприяє зростанню мотивації, ініціативності та відповідальності працівників. Важливо також розвивати систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує відкритий обмін інформацією, злагодженість дій і швидке реагування на зміни в операційній діяльності. Впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема коучингу, наставництва та командної роботи, дозволяє формувати згуртований колектив, орієнтований на досягнення спільних цілей. У комплексі такі заходи забезпечують стабільний розвиток підприємства, підвищення рівня сервісу та зміцнення його конкурентних позицій на ринку готельно-ресторанних послуг.

В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває необхідність гнучкого підходу до управління, здатності швидко адаптуватися до суспільних трансформацій та ефективно використовувати наявні резерви для мінімізації ризиків і подолання невизначеності.

Таким чином, комплексне застосування наведених механізмів дає змогу підприємствам готельно-ресторанної сфери зміцнити свій стратегічний потенціал, підвищити ефективність управління та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Підвищення ефективності управління в готельно-ресторанній сфері є складним і багаторівневим процесом, що потребує інтеграції організаційних, економічних, кадрових та інноваційних інструментів. Використання системного підходу, впровадження цифрових

технологій, розвиток персоналу та клієнтоорієнтованої культури забезпечують стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Розробка і реалізація механізмів ефективного управління дає можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити високу якість сервісу, що є визначальним чинником успіху у сфері гостинності.

Список використаних джерел:

1. Поворознюк І. Управління якістю сервісу в закладах харчування: сучасні тренди та виклики. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 3(32). С. 108–115. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/335000/326780 (дата звернення: 9.10.2025)

2. Юринець З., Байда Б., Бірюкова Ю. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3367 (дата звернення: 6.10.2025).

ТЕХНОЛОНІЇ ZERO WASTE У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Джога О. В., *доктор філософії, доцент*
Кучеренко В. В., *здобувачка вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Рух України у напрямку Євросоюзу вимагає нових підходів до здійсненні технологічних процесів виробництва продукції у закладах ресторанного господарства та утилізації пакування. Зменшення сміття на звалищах задля збереження води, ґрунту та повітря є головною ідеєю Концепції «Zero Waste». Ідеї «нуль відходів» активно просуваються у кранах світу. Україна також активно долучається до сучасного руху виробництва продукції зі зменшення кількості відходів та їх переробки та здійснює процес інтеграції у світове законодавство з екологізації.

Дослідження літератури показали, що науковці все більше цікавляться способами переробки продукції у ресторанних

господарствах. Постова В. та Рябенька М. розглядають теоретичні підходи до концепції «Zero Waste» у ресторанних закладах України [3]. Цю тему також досліджували Теодорович Л., Кияниця М. [5]. Факторам та стратегіям зменшення харчових відходів у ресторанах присвячена стаття Філіппов В. Ю., Сагітова Р., Волощук Л. О., Джек Л. [2]. Автори Alfiero S., Christofi M., Bonadonna A. діляться досвідом італійців з питань сталого розвитку на прикладі закладів швидкого харчування [1].

Науковці Постова В. та Рябенька М зауважують, що харчові відходи ресторанних господарств спричиняють 8% світових викидів парникових газів. Близько 1,3 млрд тон щороку викидається ресторанами, а це майже третина всіх вироблених у світі продуктів. З них 50% відходів – харчові (залишки їжі); 25% – упаковка з матеріалів, що не підлягають переробці; 15% – використання води; 10% – викиди від транспорту і електроспоживання [3].

Вчені констатують в Україні низький відсоток участі закладів ресторанного господарства у процесах екологізації виробництва. У порівнянні із США в Україні залученість закладів ресторанного господарства у процесах «Zero Waste» поступається у 15 – 17 разів [5].

Серед заходів безвідходного виробництва популярними є:

– постійний контроль наявної продукції у коморах підприємства та готової продукції у холодильних камерах закладу, для запобігання закупівлі зайвих продуктів та зменшення відходів;

– укладання договорів про вивезення відходів для утилізації або переробки у спеціалізованих підприємствах;

– сортування пакування на органічне та неорганічне;

– використання пакування виготовленого із органічних продуктів, що при розкладанні не зашкоджує довкіллю;

– використання стійкого пакування для багаторазового використання для зменшення виробництва пластику;

– розміщення харчових відходів у компостних ямах;

– дозвіл на вживання залишків придатної їжі персоналом;

– приготування страв із усіх частин продуктів.

Соціально свідомі громадяни активно долучаються до програм «Zero Waste». Працівник ресторанного закладу Маріанна Маршаленко ініціювала проєкт, який дозволяє закладам харчування стати волонтерами та відправляти залишки хлібу у притулки для тварин через мобільний застосунок «Хліб – не сміття» [6].

В Китаї у 2021 році було ухвалено закон «Про боротьбу з харчовими відходами та марнотратством їжі», згідно з яким, у закладах харчування відвідувачів штрафуватимуть за недоїдки. За спонукання відвідувачів до надмірного замовлення на ресторатрів теж чекає покарання у вигляді штрафу у 10 000 юанів. Відповідатимуть за свої дії і блогери, які своїми відеороликами заохочуватимуть людей до надмірного споживання, їх очікує штраф у 15400 юанів [4].

Отже, для реалізації Концепції «Zero Waste» у ресторанних господарствах слід вдосконалювати законодавство з питань зменшення та утилізації харчових відходів та пакувань продуктів в Україні, створювати роз'яснювальний контент для виховання громадськості, підсилювати екологічне мислення громадян. У закладах ресторанного господарства потрібні менеджери, які будуть оптимізувати виробничі процеси та скорочувати витрати сировини та пакування. За сприятливого ставлення держави до програм зменшення відходів та свідомого споживання можна досягти європейських результатів [3]. Одним із шляхів покращення ситуації із зменшенням харчових відходів за відсутності чітко регульованих законодавчих актів, науковці вважають використання соціологічного інструменту, коли громадськість та ресторатори будуть допомагати збору даних про заклади та їх активність з питань «Zero Waste» [2].

Список використаних джерел:

1. Alfiero S., Christofi M., Bonadonna A. Street food traders, farmers and sustainable practice to reduce food waste in the Italian context. *British Food Journal*. 2020. Vol. 122(5). P. 1361–1380.
2. Filippov V., Sagitova R., Voloshchuk L., Jack L. Analysis of the current situation and measures to prevent food loss and food waste in Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 3 (25). P. 71–87.
3. Postova V. V. Riabenka M. O. Theoretical foundations of waste free production in the restaurant business. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. № 32 (2). P. 75–79.
4. Без їжі в смітнику: як перейти до відповідального харчування. І яку небезпеку створюють органічні відходи. URL: https://mind.ua/publications/20231443-bez-yizhi-v-smitniku-yak-perejti-dovidpovidalnogo-harchuvannya.
5. Теодорович Л., Кияниця М. Шляхи зменшення харчових відходів на рівні закладів гостинності та споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. С. 252–258.

6. Хмельницька В. У Києві створили платформу, на якій збирають їжу з ресторанів для безпритульних тварин. URL: https://tsn.ua/tsikavinki/u-kiyevi-stvorili-platformu-na-yakiy-zbirayut-yizhu-z-restoraniv-dlya-bezpritulnih-tvarin-1767355.html.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Зозуля В. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації особливого значення набуває цифровізація кадрового менеджменту, що виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Сфера гостинності є однією з найбільш динамічних і клієнтоорієнтованих галузей, де якість обслуговування безпосередньо залежить від професіоналізму та мотивації персоналу. Тому застосування сучасних цифрових технологій у процесах управління кадрами стає стратегічним напрямом розвитку підприємств HoReCa.

Цифровізація кадрового менеджменту передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій, програмних рішень і онлайн-платформ для автоматизації основних HR-процесів – підбору, навчання, оцінювання, мотивації та утримання персоналу. Впровадження систем управління людськими ресурсами (HRM-систем), електронного документообігу, аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) сприяє оптимізації управлінських процесів і підвищенню їх точності та швидкості.

Зокрема, використання спеціалізованих HR-платформ (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR тощо) дозволяє централізовано вести облік працівників, автоматично формувати графіки роботи, контролювати виконання завдань і проводити оцінювання результативності. Такі інструменти знижують адміністративне навантаження на менеджерів, мінімізують ризики людських помилок і забезпечують прозорість управлінських рішень.

Крім того, вони сприяють підвищенню рівня взаємодії між керівництвом і персоналом, забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації про трудові показники, компетенції та потреби працівників. Завдяки інтеграції з аналітичними модулями такі системи дають змогу виявляти тенденції у динаміці продуктивності, прогнозувати кадрові потреби й формувати персоналізовані стратегії розвитку працівників. Це, у свою чергу, створює умови для більш ефективного планування трудових ресурсів, підвищення мотивації персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Штучний інтелект і аналітика даних відіграють важливу роль у прогнозуванні поведінкових тенденцій персоналу – наприклад, у визначенні рівня задоволеності працівників, ризику звільнення або потреби в додатковому навчанні. Алгоритми такого навчання здатні формувати персоналізовані програми розвитку та мотивації, що підвищує залученість співробітників і знижує плинність кадрів.

Більше того, використання штучного інтелекту у кадровому менеджменті сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, оскільки системи здатні аналізувати великі обсяги даних у реальному часі та виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу. Це дозволяє керівникам своєчасно реагувати на зміни в настроях колективу, ефективніше розподіляти робочі навантаження та запобігати професійному вигоранню працівників. У готельно-ресторанній сфері такі технології стають особливо цінними, адже вони допомагають підтримувати стабільність команди, забезпечують високий рівень сервісу та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства серед клієнтів і потенційних співробітників [1].

Важливим аспектом цифровізації є впровадження електронного навчання (e-learning) та мікронавчальних платформ, що дозволяють гнучко й ефективно розвивати професійні компетентності персоналу. У готельно-ресторанній сфері такі інструменти забезпечують стандартизацію сервісу, швидке адаптування нових працівників і постійне вдосконалення якості обслуговування.

Крім того, цифрові освітні платформи створюють можливості для індивідуалізації процесу навчання, коли кожен працівник може обирати зручний темп і формат засвоєння матеріалу, орієнтований на його професійні потреби та рівень підготовки. Використання інтерактивних курсів, симуляцій реальних робочих ситуацій і гейміфікації підвищує зацікавленість персоналу та сприяє більш глибокому засвоєнню знань. У результаті підприємства отримують

мотивованих, компетентних співробітників, здатних оперативно реагувати на запити клієнтів і впроваджувати сучасні стандарти гостинності. Таким чином, навчання стає не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й важливим елементом стратегічного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Крім того, цифрові технології сприяють розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних чатів, мобільних застосунків для персоналу та інтегрованих систем комунікації (наприклад, Microsoft Teams, Slack, HR-messenger) створює єдиний інформаційний простір підприємства, де кожен працівник може швидко отримати потрібну інформацію чи зворотний зв'язок.

Цифровізація кадрового менеджменту має також стратегічний вимір – вона формує нову модель управління персоналом, орієнтовану на дані (data-driven HR). Завдяки аналітичним звітам керівництво отримує можливість приймати обґрунтовані рішення щодо планування чисельності персоналу, бюджетування, мотиваційних програм і підвищення продуктивності праці.

Для готельно-ресторанного бізнесу цифровізація HR-процесів є не лише технологічним оновленням, а й інструментом підвищення якості сервісу, зміцнення бренду роботодавця та зростання лояльності працівників. Вона забезпечує гнучкість управління, швидку реакцію на зміни ринку та адаптацію до потреб клієнтів [2].

Отже, цифровізація кадрового менеджменту виступає важливим чинником сталого розвитку готельно-ресторанних підприємств. Вона сприяє ефективному використанню людського потенціалу, підвищенню рівня обслуговування й конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки. Подальший розвиток цієї тенденції потребує інтеграції сучасних технологій, інвестицій у цифрову інфраструктуру та формування нової культури управління персоналом, орієнтованої на інновації та розвиток.

Список використаних джерел:

1. Кирилюк І. М, Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки*. 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 217–131. URL: https://scijournals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6114/6370 (дата звернення: 19.10.2025).

2. Поворознюк І. М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434 (дата звернення: 18.10.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Левченко А. Г., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах динамічного розвитку готельний бізнес стикається з необхідністю постійного вдосконалення процесів обслуговування клієнтів. Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств цієї сфери є впровадження інноваційних технологій, що сприяють підвищенню якості послуг, ефективності управління та задоволеності споживачів.

Інноваційні технології у готельному бізнесі охоплюють широкий спектр цифрових рішень – від автоматизації процесів бронювання та управління номерним фондом до впровадження інтелектуальних систем персоналізації сервісу. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), таких як CRM-системи, ERP-платформи, мобільні додатки та чат-боти, забезпечує швидкий обмін інформацією між персоналом і клієнтами, оптимізує внутрішні процеси та підвищує рівень сервісу.

Важливу роль відіграють технології штучного інтелекту (AI) та Big Data-аналітика, що дозволяють прогнозувати потреби гостей, створювати індивідуальні пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових стратегій. Завдяки цим інструментам готелі можуть впроваджувати концепцію «smart hospitality», у межах якої акцент робиться на інтелектуальне управління ресурсами, безконтактні технології обслуговування та сталий розвиток.

Крім того, використання технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зокрема обробку запитів клієнтів, управління бронюваннями, аналітику відгуків і скарг [3]. На основі

алгоритмів машинного навчання системи здатні аналізувати поведінку гостей, визначати їхні вподобання та пропонувати персоналізовані рішення – від вибору номера до рекомендацій щодо додаткових послуг. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та формуванню індивідуального підходу до кожного гостя.

Використання Big Data-аналітики забезпечує можливість глибокого аналізу великих масивів інформації, отриманих із різних джерел – сайтів бронювання, соціальних мереж, мобільних додатків та внутрішніх систем управління. Такі дані допомагають готелям приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та розробляти ефективні стратегії просування.

Важливим напрямом є також інтеграція інноваційних технологій із системами Інтернету речей (IoT), що забезпечує створення «розумних номерів» (smart rooms), де всі елементи – освітлення, клімат-контроль, мультимедійні пристрої – підключені до єдиної мережі та можуть керуватися гостем через мобільний додаток або голосові команди [2]. Це не лише підвищує комфорт проживання, а й сприяє енергоефективності та оптимізації витрат ресурсів.

Таким чином, поєднання штучного інтелекту, аналітики великих даних та технологій Інтернету речей формує нову модель готельного сервісу, що базується на автоматизації, гнучкості та орієнтації на потреби клієнта. Застосування цих технологій створює конкурентні переваги для підприємств готельного бізнесу, забезпечуючи високий рівень якості послуг і зміцнюючи позиції на ринку туристичних послуг.

Не менш актуальними є енергоефективні та екологічні інновації, що сприяють зниженню витрат і формують позитивний імідж підприємства серед екоорієнтованих споживачів. Використання «розумних» систем освітлення, клімат-контролю, водопостачання та сортування відходів є складовою сталих бізнес-моделей у готельному господарстві.

Такі технологічні рішення не лише підвищують рівень комфорту для гостей, а й забезпечують раціональне використання природних ресурсів, що є важливим аспектом концепції сталого розвитку. Впровадження енергозберігаючого обладнання, систем моніторингу споживання електроенергії та води, використання сонячних панелей і теплових насосів дозволяє готельним підприємствам значно зменшити операційні витрати та негативний вплив на довкілля.

Крім того, застосування екологічно безпечних матеріалів у процесі будівництва й облаштування готелів, перехід на біорозкладні засоби гігієни та упаковку, а також підтримка локальних виробників і постачальників сприяють зміцненню репутації підприємства як соціально відповідального бренду.

Важливою складовою таких ініціатив є також екологічна освіта персоналу та формування у співробітників екологічного мислення, що дозволяє ефективніше реалізовувати політику «зеленого» менеджменту [1]. У результаті інтеграції енергоефективних і екологічних інновацій готелі не лише підвищують якість послуг, а й створюють додану цінність для клієнтів, які дедалі частіше обирають підприємства з високим рівнем екологічної свідомості та технологічної досконалості.

Таким чином, екоінновації стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу, сприяють зміцненню його позицій на ринку та формують основу для довгострокового, сталого розвитку галузі.

У підсумку, інтеграція інновацій у систему управління персоналом створює умови для підвищення ефективності праці, формування висококваліфікованого та мотивованого персоналу, що, в свою чергу, підвищує якість обслуговування гостей та конкурентні переваги готельного бізнесу.

Отже, інноваційні технології виступають не лише інструментом технічної модернізації, а й стратегічним ресурсом розвитку готельного підприємства. Вони сприяють підвищенню якості обслуговування, формуванню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій на ринку. Подальший розвиток готельної індустрії безпосередньо залежить від здатності менеджменту інтегрувати сучасні технологічні рішення в систему управління якістю послуг.

Список використаних джерел:

1. Д’яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746 (дата звернення: 5.10. 2025).

2. Поворознюк І. М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434 (дата звернення: 5.10.2025).

3. Поворознюк І. М. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 121–128. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/299099 (дата звернення: 7.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Кобилинська А. О., *здобувачка вищої освіти*
Любонько В. В., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Нещадим Л. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Ресторанний бізнес є сервісноорієнтованою галуззю й управління персоналом закладів ресторанного господарства є однією із найважливіших проблем сучасного етапу розвитку сфери обслуговування, оскільки безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та досягнення економічних успіхів.

Управління персоналом у закладах ресторанного господарства має свої особливості, які пов’язані зі специфічним видом діяльності та мають відношення до взаємодії з відвідувачами, якості обслуговування, графіків роботи, вимог до зовнішнього вигляду персоналу та інших факторів. Тому успішне управління персоналом полягає у застосуванні індивідуального підходу до кожного працівника, взаємодії з ними на взаємовигідних умовах на основі створення умов для професійного розвитку та зростання. Досягнення таких результатів можливе за умови врахування культурних та етичних особливостей працівників, їхніх потреб в мотивації і забезпеченні належних умов для професійного зростання [1].

Спрямування на спонукання співробітників до ефективної роботи і досягнення цілей компанії можливе за рахунок правильної системи мотивації, дає змогу задовольнити потреби співробітників і підвищити їхню задоволеність роботою.

Існує кілька способів, які здатні підвищити продуктивність праці та мотивацію персоналу закладу харчування за умови їх реалізації в системі управління:

1. Система мотиваційних бонусів у разі успішного виконання посадових обов'язків, продажу певних страв, % від особистих продажів з використанням спеціального конструктора мотиваційної програми, в якому задаються всі необхідні умови нарахування бонусів для персоналу.

2. Гнучкість графіку роботи з можливою участю персоналу у його складанні підвищує мотивацію співробітників ресторану при умові врахування ідей кращого балансу між роботою та особистим життям, щоб стимулювати їх працювати старанно, коли це можливо.

3. Використання зручних сучасних технологічних рішень для співробітників з метою збільшення швидкості та якості обслуговування. Система дає змогу офіціантам бачити актуальне меню, швидко опрацьовувати замовлення та передавати їх на кухню, уникаючи помилок і збільшуючи продажі.

4. Можливість підвищення кваліфікації в контексті інвестування в програми підготовки, навчання та подальшого кар'єрного зростання з метою спрощення роботи фахівців.

5. Заохочення співробітників у вигляді подяки простим методом за виконану роботу з побажанням гарного вечора після робочої зміни, привітання з важливою подією сувеніром або ж премією.

6. Формування сприятливого робочого середовища за допомогою позитивної, сприятливої робочої атмосфери і дотримання корпоративної культури, яка відіграє важливу роль у мотивації співробітників, формуючи цінності, спільне бачення та норми поведінки і створюючи відчуття приналежності та цінності серед персоналу.

7. Нагородження званням, яке іноді стає найкращим перевіреним і надійним методом підвищення ефективності роботи для співробітників ресторану.

8. Згуртованість колективу спонукають до підвищення довіри один одному, кращому знайомству на налагодженню взаємовідносин в команді [3].

Для підприємств ресторанного бізнесу особливого значення набуває успішна команда, як одна із його конкурентних переваг та запорука успіху діяльності на ринку. У ресторанній сфері працюють фахівці різних спеціальностей, а кожна послуга, що надається потребує їх кооперації. Важливим інструментом управління персоналом, який згуртовує колектив, вирішує нестандартні ситуації,

виявляє лідера, мотивує в досягненні колективних цілей є процес командоутворення.

Команда – це група людей, які виконують конкретне завдання, об’єднуючись навколо спільної мети взаємодоповнюючи один одного.

Її перевагами є:

– можливість застосовування ширшого спектру засобів, що перевершує арсенал, доступний окремій особі;

– синергетичний ефект досягається вищим результатом об'єднаної роботи, ніж сукупний ефект від індивідуальної діяльності кожного учасника;

– команда менше піддається ефекту ззовні за рахунок зниження вразливості;

– ретельне обговорення ідеї усіма учасниками зменшує кількість помилок при її провадженні та реалізації;

– відчуття кожним учасником колективної відповідальності перед колегами;

– максимальне розкриття потенціалу кожного учасника у командній роботі.

Команда, на відміну від звичайної робочої групи на підприємстві, характеризується об’єднаністю, спільними цілями, на відміну від індивідуальних, а кожен її член має на меті досягнення спільних інтересів. Для успішного перетворення колективу на команду варто орієнтуватися на особливості її побудови та основні типи, які підходять не для будь-якого підприємства. Зокрема, їх класифікацію за статусом (офіційних та неофіційних), за характером внутрішніх зв’язків (формальних і неформальних), за механізмом формування (стихійно сформованих та свідомо організованих), за часом існування (тимчасових та постійних), за функціями (орієнтованих на досягнення певної мети, спільного інтересу, спілкування), за розмірами (малих та великих) [2, с. 78].

Отже, для забезпечення високої якості обслуговування та відповідності стандартам критично важливим є систематичне та безперервне навчання персоналу (офіціантів, кухарів, барменів), які б охоплювали як професійні навички, так і навички комунікації та вирішення конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Кобрин А. Г., Гузар У. Є. Концептуальні основи управління персоналом у закладах індустрії гостинності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. Вип. 8. DOI:

https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-01 (дата звернення: 25.10.2025).

2. Халахур Ю. Л., Клименко Л. В Напрями удосконалення управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Держава та регіони*. 2023. № 1 (127). С. 77–81.

3. Як мотивувати персонал ресторану? Ефективні способи для успіху вашого бізнесу. URL: https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/yak-motivuvati-personal-restoranu (дата звернення: 25.10.2025).

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Одінець В. О., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Поворознюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Формування ефективної стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Стратегія розвитку визначає довгострокові цілі діяльності підприємств індустрії гостинності, спрямовані на збільшення прибутковості, підвищення рівня задоволеності клієнтів та оптимізацію внутрішніх процесів управління.

У процесі її розроблення важливо враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як зміни споживчих уподобань, рівень технологічного розвитку, стан економічного середовища та інноваційні тенденції у сфері HoReCa. Ефективна стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на системному аналізі ринку, чіткому позиціонуванні бренду, гнучкій ціновій політиці та впровадженні сучасних цифрових рішень для управління операційною діяльністю.

Особливе значення має орієнтація на сталий розвиток, екологізацію бізнес-процесів та підвищення якості сервісу через використання інноваційних технологій [2].

Таким чином, стратегічне планування виступає основою для забезпечення довгострокової стабільності, підвищення конкурентних

переваг і формування позитивного іміджу підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

Одним із ключових елементів формування стратегії є проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що включає оцінку ринкових можливостей, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу та організаційної структури.

Для ефективного розвитку важливо визначати конкурентні переваги підприємства, такі як висока якість обслуговування, унікальна концепція ресторану, рівень комфорту готельних номерів, впровадження інноваційних технологій та цифрових сервісів. Крім того, стратегія повинна включати механізми управління персоналом, що забезпечують розвиток професійних компетенцій, мотивацію працівників та формування корпоративної культури, орієнтованої на високий рівень сервісу.

У сучасних умовах цифровізації особливу роль відіграє впровадження систем управління готельно-ресторанним бізнесом (PMS, CRM, ERP), що дозволяють автоматизувати процеси бронювання, обліку ресурсів, взаємодії з клієнтами та аналітики діяльності підприємства. Застосування таких систем забезпечує підвищення ефективності операційного менеджменту, оптимізацію витрат, покращення якості обслуговування споживачів та прийняття управлінських рішень на основі даних у режимі реального часу. Вони сприяють формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, підвищують прозорість бізнес-процесів і створюють умови для стратегічного розвитку та конкурентоспроможності на ринку HoReCa.

Крім того, інтеграція цифрових платформ у систему управління дозволяє ефективно прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, контролювати якість послуг і рівень задоволеності споживачів. Важливою перевагою є також можливість аналітичного моделювання фінансових потоків, управління запасами та планування завантаженості персоналу. Таким чином, цифрові технології стають ключовим чинником інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств, забезпечуючи їхню гнучкість, адаптивність та стабільність у динамічному конкурентному середовищі.

Також важливим аспектом є врахування принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, що включають

енергоефективність, екологічну безпеку, підтримку локальних постачальників та інклюзивність обслуговування. Успішна стратегія розвитку передбачає постійний моніторинг ринкових трендів, аналіз результатів впроваджених заходів та оперативне коригування планів, що забезпечує адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Крім того, важливою умовою ефективної реалізації стратегії є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, навчання персоналу та підвищення його професійних компетентностей. Залучення сучасних інформаційних технологій, систем аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) сприяє формуванню персоналізованих сервісів і підвищенню лояльності споживачів. Водночас партнерство з місцевими громадами та участь у соціальних ініціативах підсилюють репутаційний капітал підприємства, створюючи передумови для його сталого зростання.

Таким чином, стратегічний розвиток готельно-ресторанного бізнесу має базуватися на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості, що забезпечує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Формування ефективної стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу є ключовою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, інноваційності та стабільного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Стратегічний підхід до управління дозволяє підприємствам галузі не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно впливати на нього, створюючи власні конкурентні переваги [1].

Успішна стратегія розвитку готельно-ресторанних підприємств має бути гнучкою, адаптивною та базуватися на постійному моніторингу ринкових тенденцій, результатів діяльності та змін у поведінці споживачів. Синергія технологічних, економічних і соціальних аспектів управління створює умови для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та забезпечення довгострокового зростання.

Отже, ефективне стратегічне планування у готельно-ресторанному бізнесі виступає не лише інструментом досягнення економічних результатів, а й засобом формування інноваційної, екологічно та соціально відповідальної моделі розвитку, орієнтованої на потреби сучасного споживача і сталий успіх підприємства на конкурентному ринку.

Список використаних джерел:

1. Кохан М., Бірюкова Ю., Шпарик Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3155 (дата звернення: 19.10.2025).

2. Поворознюк І. Стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 2(31). С. 55–63. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/327448 (дата звернення: 18.10.2025).

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Островерчук Д. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Кирилюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах система управління персоналом підприємств індустрії гостинності набуває нового змісту через нестабільність, стрімкий технологічний розвиток, цифровізацію та соціокультурні зміни. Управління персоналом є ключовою складовою стабільності закладів готельно-ресторанного бізнесу у надзвичайних обставинах підвищених ризиків, обумовлених воєнним станом. Традиційні підходи до управління стають менш ефективними через нові виклики, тому сучасна система управління повинна бути спрямована на посилення гнучкості, оперативності та застосування цифрових рішень у бізнес-процесах.

Ефективне управління персоналом із застосуванням цифрових технологій виступає визначальним чинником підвищення результативності роботи з людськими ресурсами. Важливу роль при цьому відіграє комплексний підхід, що охоплює аналіз процесів підбору кадрів, адаптації, розвитку професійних компетентностей, оцінювання поведінкових характеристик і результатів діяльності працівників. Такий підхід забезпечує формування цілісної системи управління персоналом і сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства.

Інноваційні HR-рішення дозволяють не лише автоматизувати рутинні кадрові процеси, зменшуючи адміністративне навантаження, а й створюють цифрову основу для стратегічного управління персоналом. Це забезпечує своєчасний доступ до ключових кадрових даних, полегшує управління кадровим резервом, спрощує процес планування змін і підвищує ефективність професійного розвитку персоналу. У результаті відбувається підвищення рівня залученості працівників, зростання якості послуг та зміцнення кадрового потенціалу [3, с. 13].

Інтеграція цифрових технологій у HR-процеси вимагає ретельно продуманої методології, що враховує особливості організаційної структури, бізнес-процесів, готовність персоналу до змін в умовах сучасних викликів [2, с. 555].

Цифрова трансформація в системі управління передбачає інтеграцію штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних для оптимізації процесів і покращення прийняття рішень [4; 5]. Інноваційні технології стають ключовими драйверами ефективності HR-процесів. Серед основних напрямів цифровізації HR виділяють:

1. Інтелектуальні системи управління персоналом – забезпечують комплексну автоматизацію HR-процесів, допомагають прогнозувати завантаженість готелів і ресторанів, аналізувати поведінку клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії та ціноутворення;
2. AI-рекрутинг – скорочує час підбору та підвищує об’єктивність оцінки кандидатів завдяки відповідним інструментам;
3. People Analytics використовують для прогнозування плинності кадрів, аналізу залученості та стратегічного планування розвитку персоналу;
4. Сучасні платформи навчання забезпечують безперервний професійний розвиток у гнучкому форматі, що знижує витрати на офлайн-навчання і не відволікає персонал від основної діяльності.

Зазначені інструменти не лише підвищують операційну ефективність HR-підрозділів, але й сприяють формуванню гнучкої та мотивованої команди, здатної результативно діяти в умовах нестабільності та невизначеності.

Інтелектуальні системи формують сучасну платформу управління персоналом, що поєднує технологічні рішення з професійним досвідом менеджерів. Використання аналітичних інструментів дає змогу керівникам розробляти довгострокові

програми розвитку персоналу підприємств індустрії гостинності.

Основні переваги застосування інтелектуальних систем у сфері HR полягають у:

– підвищенні точності та об’єктивності управлінських рішень;

– скороченні часу на виконання стандартних та рутинних операцій;

– можливості прогнозування і моделювання різних сценаріїв розвитку організації;

– інтеграції інноваційних технологій із традиційними HR-практиками [1].

Сучасні системи підтримки управлінських рішень стають важливою складовою стратегічного розвитку управління людськими ресурсами. Використання інтелектуальних платформ у HRM сприяє виявленню потенційних проблем, прогнозуванню тенденцій і формуванню ефективних стратегій, заснованих на кількісних показниках.

Переваги впровадження технологій великих даних у HR-стратегії: прийняття рішень на основі об’єктивної аналітичної інформації, а не інтуїтивних припущень; прогнозування тенденцій і ризиків у сфері управління персоналом; раціоналізацію використання ресурсів і скорочення витрат на HR-процеси; підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дашко І. М., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47.

2. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. Т. 338. №1. С. 555–563. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82.

3. Карпова О., Кубіцький С. Використання інноваційних HR-технологій та кризових практик для підвищення ефективності роботи персоналу в умовах надзвичайних ситуацій. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2025. С. 12–21.

4. Кирилюк І. М. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі. *Інноваційний розвиток туризму та*

індустрії гостинності: проблеми й перспективи : колективна монографія / за ред. І. М. Поворознюк. Умань : Візаві, 2022. С. 28–44.

5. Кирилюк І. М., Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 217–231. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231.

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Поворознюк І. М., *канд. екон. наук, доцент*
Уманський педагогічний університет імені Павла Тичини

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності ринку, глобальними соціально-економічними викликами, зростанням конкуренції та посиленням вимог споживачів до якості послуг. У цих умовах традиційні моделі управління підприємствами готельно-ресторанної сфери потребують трансформації відповідно до принципів сталого розвитку. Концепція сталого розвитку передбачає гармонійне поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що дає змогу підприємствам забезпечувати довгострокову стабільність і позитивний вплив на суспільство та довкілля.

Для підприємств HoReCa сталий розвиток стає не лише вимогою часу, але й стратегічною перевагою, яка сприяє зміцненню репутації, підвищенню лояльності споживачів і залученню інвестицій.

Бізнес-модель сталого розвитку – це система організації діяльності підприємства, яка забезпечує досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей одночасно. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на прибутковість, сталий підхід передбачає збалансування інтересів власників, працівників, споживачів і суспільства.

Для готельно-ресторанного бізнесу така модель означає ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, турботу про персонал та суспільство, збереження навколишнього середовища,

а також формування позитивного іміджу через соціальну відповідальність і якісний сервіс.

Реалізація бізнес-моделей сталого розвитку передбачає впровадження системи управлінських, організаційних, економічних, соціальних та екологічних механізмів, які забезпечують збалансований розвиток підприємства з урахуванням потреб сучасного суспільства та майбутніх поколінь [2]. Такі механізми спрямовані на досягнення синергії між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, що є основою концепції сталого розвитку.

Одним із ключових механізмів реалізації бізнес-моделі сталості є інституційний, який забезпечує формування нормативно-правових і організаційних умов для функціонування підприємства відповідно до принципів сталого розвитку. Він включає розроблення корпоративних стратегій, політик екологічної та соціальної відповідальності, а також створення внутрішніх регламентів, які визначають стандарти поведінки, управління ресурсами та взаємодії з зацікавленими сторонами [1].

Важливу роль відіграє економічний механізм, що охоплює фінансові та інвестиційні інструменти, спрямовані на підтримку сталих ініціатив. Йдеться про раціональний розподіл ресурсів, впровадження енергоощадних технологій, скорочення витрат через оптимізацію процесів і підвищення продуктивності праці. Економічний механізм також передбачає розвиток «зелених» інвестицій, залучення грантів і партнерств для впровадження екологічних інновацій.

Організаційно-управлінський механізм забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства у напрямі сталості. Його реалізація ґрунтується на впровадженні стратегічного планування, системи управління якістю, контролю результативності (KPI), а також створенні спеціалізованих підрозділів або посад, відповідальних за моніторинг екологічних і соціальних показників.

Значного значення набуває соціальний механізм, який спрямований на розвиток людського капіталу та забезпечення соціальної стабільності в колективі. До його складових належать формування сприятливого корпоративного клімату, підтримка інклюзивності, підвищення рівня кваліфікації персоналу, мотивація до участі в екологічних і соціальних ініціативах. Реалізація цього

механізму сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів.

Не менш важливим є екологічний механізм, який забезпечує мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля. Він охоплює впровадження систем енергозбереження, управління відходами, використання екологічно чистих матеріалів, повторне використання ресурсів, а також екологічну сертифікацію. В умовах готельно-ресторанного бізнесу це може проявлятися через «зелені» стандарти прибирання, зменшення харчових відходів, оптимізацію використання води та електроенергії.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває інноваційно-інформаційний механізм, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу екологічних показників, аналізу соціальних ефектів та оцінки економічної ефективності сталих рішень. Автоматизація управлінських процесів, впровадження CRM- і ERP-систем, аналітичних платформ сприяє підвищенню прозорості управління та своєчасному прийняттю рішень.

Таким чином, ефективна реалізація бізнес-моделей сталого розвитку можлива лише за умови інтеграції зазначених механізмів у єдину систему управління підприємством. Їх взаємодія забезпечує комплексний підхід до розвитку бізнесу, орієнтований не лише на прибуток, а й на соціальний добробут і збереження природних ресурсів. Це дозволяє підприємствам готельно-ресторанної сфери не лише залишатися конкурентоспроможними, а й виступати активними учасниками процесів сталого суспільного розвитку.

Отже, сталий розвиток готельно-ресторанних підприємств виступає необхідною умовою їхньої адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. Бізнес-моделі сталості дають змогу інтегрувати економічні, соціальні та екологічні цілі в єдину управлінську систему.

Реалізація принципів сталого розвитку у готельно-ресторанній сфері забезпечує довгострокову ефективність, сприяє позитивному іміджу підприємств і підвищує їхню роль у забезпеченні збалансованого розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Поворознюк І. М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434/3362 (дата звернення: 7.10.2025).

2. Попова С. Ю., Слащева А. В., Сімакова О. О., Пусікова О. А.,

Пшиннік В. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020. № 5. С. 151–155. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf (дата звернення: 6.10.2025).

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Поліщук О. Р., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Кирилюк І. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

В умовах сучасної економічної ситуації в Україні, що характеризується складними викликами, спричиненими наслідками повномасштабної війни, особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості та життєздатності підприємств індустрії гостинності. Заклади змушені адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, долати внутрішні проблеми, які негативно впливають на рівень продуктивності праці, ефективність управління та, як наслідок, фінансові результати діяльності. Головними проблемами є дефіцит кадрів, високий рівень зарплатних очікувань через інфляцію, втрата працівників через їх виїзд за кордон й в більш безпечні регіони країни, а також зменшення кількості працівників через мобілізацію. В умовах глобалізації та динамічних змін зовнішнього середовища традиційні підходи до розуміння персоналу потребують переосмислення. Персонал сучасного підприємства – це не лише сукупність працівників із певними функціями, а стратегічний ресурс, здатний швидко адаптуватися до змін, приймати нестандартні рішення й активно впроваджувати інновації.

Науковці зазначають, що «персонал» у контексті постійних змін діяльності – це не лише група працівників із визначеними компетентностями й функціями, а стратегічний ресурс, який здатний:

– швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та внутрішніх процесів підприємства;

– бути гнучким у прийнятті рішень – співробітники мають не

просто виконувати посадові обов’язки, а активно реагувати на нові виклики;

– до діяльності в умовах невизначеності, коли традиційні управлінські рішення й класичні методи та технології діяльності можуть бути неефективними [1].

У сучасному середовищі підприємства індустрії гостинності конкурують не лише за матеріальні ресурси, а, насамперед, за знання, креативність і компетентність своїх працівників. Саме тому персонал виступає носієм знань і генератором нових ідей, демонструє гнучкість і здатність до безперервного навчання (upskilling, reskilling), стає ключовим елементом корпоративної культури. Ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на якість і безперервність надання послуг, що набуває особливої актуальності в умовах кризових викликів. Разом із кількісними показниками, персонал характеризується і якісними параметрами (рис. 1).

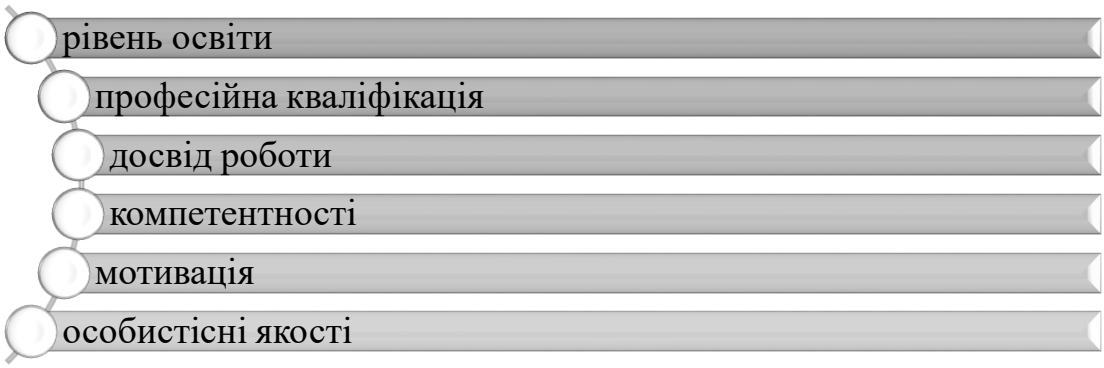


Рис. 1. Якісні характеристики персоналу

У сучасних умовах глобалізації персонал підприємств індустрії гостинності повинен володіти низкою ключових характеристик, що забезпечують його ефективність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. До основних із них належать цифрова грамотність, здатність працювати в гібридному форматі та володіння сучасними методологіями управління проєктами. Впровадження і використання цифрових інструментів у діяльності підприємств сприяє розвитку та формуванню відповідних професійних навичок, швидшому і якіснішому обслуговуванню клієнтів, досягненню корпоративних цілей [3; 4]. Цифрові практики мають вирішальне значення для підприємств, що прагнуть вдосконалювати вміння та знання персоналу у досягненні організаційних цілей, сприяти позитивній поведінці і максимально повно використовувати їхні здібності, компетенції і можливості для підвищення ефективності [2].

Оскільки професійна діяльність у глобалізованому середовищі

супроводжується підвищеним рівнем стресу та динамічністю робочих процесів, особливого значення набувають особистісно-психологічні компетентності працівників (рис. 2).

Емоційний інтелект

- уміння усвідомлювати, контролювати та конструктивно використовувати власні емоції, а також підтримувати емоційний баланс у колективі

Гнучкість мислення

- здатність швидко адаптуватися до нових умов, приймати нестандартні рішення та впроваджувати інноваційні підходи до роботи

Висока мотивація та залученість

- орієнтація на результат і здатність підтримувати продуктивність в умовах невизначеності

Психологічна стійкість

- уміння зберігати працездатність і професійну ефективність у ситуаціях стресу та змін

Рис. 2. Особистісно-психологічні компетентності персоналу підприємства

Ці якості формують основу конкурентоспроможності персоналу та визначають здатність підприємства до сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Управління персоналом є складним системно організованим процесом, який включає різні стадії, етапи, фази, аспекти та рівні. В умовах швидких змін система управління персоналом має бути гнучкою, стратегічно орієнтованою, технологічно адаптивною і людоцентричною й передбачати свободу творчої реалізації та максимізацію використання інтелектуального потенціалу кожного працівника.

Технології управління персоналом дозволяють координувати та ефективно впливати на виробничі, організаційні й інші процеси, а також забезпечувати якісну взаємодію із різними управлінськими підсистемами, залишаючи персонал ключовим елементом системи управління, перед яким постають численні складні завдання, що потребують вирішення [5, с. 172].

У умовах швидкої цифровізації готельно-ресторанного бізнесу інформаційні технології стають невід’ємним інструментом

ефективного управління персоналом. Інформаційні системи виконують важливу функцію прискорення обробки даних первинних документів, автоматизації господарських операцій, а також формування фінансової та іншої звітності. Використання інформаційних систем у діяльності закладів цієї сфери забезпечує збір, зберігання, обробку та розподіл інформації з метою підтримки управління організацією та прийняття управлінських рішень. Програмні і технологічні засоби, методи і процедури забезпечують координацію дій та підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

Ефективність застосування цифрових технологій у системі управління персоналом підприємств індустрії гостинності головним чином, залежить від вибору правильного підходу та організації, власне, самого процесу їх впровадження, рівня залучення співробітників та розмірів фінансування.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853.

2. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження Digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21.

3. Кирилюк І. М. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі. *Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності: проблеми й перспективи* : колективна монографія / за ред. І. М. Поворознюк. Умань : Візаві, 2022. С. 28–44.

4. Кирилюк І. М., Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 18. Т. 2. С. 217–231. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231.

5. Познанська І. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ ПОСЛУГ ХАРЧУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Соломончук К. С., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Нещадим Л. М.,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

Сфера гостинності відіграє вагому роль у структурі сучасної економіки, оскільки вона не лише забезпечує значну частку зайнятості населення, але й сприяє формуванню позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Важливою складовою діяльності готельних підприємств є організація харчування, яка безпосередньо визначає рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та його фінансову результативність. В умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зміни споживчих пріоритетів готельні підприємства потребують постійного вдосконалення технологій надання послуг харчування з орієнтацією на інноваційність, ефективність і високі стандарти сервісу.

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується зростанням попиту на індивідуалізовані, екологічно безпечні та технологічно вдосконалені послуги. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління, інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту суттєво змінює традиційні підходи до організації харчування у готельних закладах. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню оперативності обслуговування, зниженню впливу людського чинника, оптимізації витрат і забезпеченню стабільної якості кулінарної продукції. Модернізація технологій у сфері ресторанного господарства готельних комплексів розглядається не лише як інструмент підвищення якості обслуговування, але й як стратегічний чинник зміцнення конкурентних позицій підприємства на довгострокову перспективу.

Технологічні інновації у сфері готельного харчування охоплюють використання штучного інтелекту (ШІ) та автоматизованих систем для планування меню й управління запасами, застосування хмарних рішень для оперативного контролю та організації подій, а також упровадження клієнтоорієнтованих технологій, таких як QR-системи замовлення та чат-боти, що забезпечують безперервну комунікацію з

гостями. Використання розумних кухонних приладів і сенсорів інтернету речей (IoT) сприяє підвищенню ефективності контролю запасів і безпеки харчових продуктів, а сучасні методи збереження їжі, зокрема технології sous-vide та шокового охолодження, дозволяють покращити якість страв і оптимізувати виробничі процеси.

Основними шляхами вдосконалення технологій операційного управління та кухонного процесу на сьогодні є наступні:

1. Штучний інтелект і аналітика даних. Використовуються для прогнозування попиту гостей, оптимізації графіків персоналу, управління запасами з метою зменшення харчових відходів і підвищення прибутковості на основі аналізу даних продажів.

2. Хмарні програмні рішення. Забезпечують доступ у реальному часі до інформації про бронювання, продажі та запаси з будь-якого пристрою, що дозволяє спростити координацію між менеджерами з продажів і кухонним персоналом.

3. Розумні кухонні прилади та IoT-системи. Інтегровані в мережу пристрої дозволяють здійснювати моніторинг температурного режиму, стану обладнання, контролювати терміни зберігання продуктів і автоматично надсилати попередження про потребу в технічному обслуговуванні.

4. Сучасні методи збереження продуктів. Використання технологій sous-vide, вакуумного пакування та шокового охолодження сприяє збереженню якості страв, зниженню витрат на зберігання і скороченню виробничого часу.

5. Автоматизація та роботизація. Дає змогу підвищити продуктивність кухонного персоналу, скоротити час приготування страв і забезпечити стабільність якості обслуговування.

Також станом на сьогодні активно впроваджуються інноваційні технології, які орієнтовані на клієнтів, а саме:

1. QR-замовлення. Гості можуть сканувати QR-код для перегляду меню та оформлення індивідуальних замовлень зі своїх мобільних пристроїв, що підвищує зручність і швидкість обслуговування.

2. Чат-боти та віртуальні асистенти. Забезпечують цілодобову взаємодію з клієнтами через мобільні додатки чи голосові інтерфейси, надаючи інформацію про послуги, меню та рекомендації.

3. Автоматизовані торгові системи. Дозволяють реалізовувати продукти та напої у форматі «grab-and-go» у будь-який час доби, враховуючи різні дієтичні уподобання споживачів.

4. Клієнтські портали. Створюють можливість для організаторів

заходів або корпоративних клієнтів самостійно відстежувати замовлення, переглядати меню, керувати доставками та подіями в режимі онлайн.

Отже, інтеграція цифрових і автоматизованих технологій у готельному харчуванні не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й формує нову якість сервісу, орієнтовану на комфорт, швидкість та індивідуальні потреби клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Вдовіченко О. Г., Паламарчук К. В. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 3–6 . DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3.
2. Поворознюк І. М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-17.
3. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5. № 2. С. 229–238. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098.
4. Зубар Н., Жеплінська М., Корецька І., Шевченко В. Інноваційні тренди на підприємствах харчування: технологія, організація, логістика. *Наукові записки Національного педагогічного університету.* 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.31392/NZ-udu-161.2025.07.
5. Тимчук С. В., Малюга Л. М., Нещадим Л. М. Оптимізація управління запасами через призму товарознавства: від проектування до ефективного використання складського простору. *Збірник УНУС.* 2024. №104. Ч. 2. С. 160–168. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-160-168.
6. Благополучна А. Г., Нещадим Л. М., Ляховська Н. О. Використання біорозкладного посуду у закладах ресторанного господарства. *Економічні горизонти.* 2022. № 1 (19). С. 12–21. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/259396/257173.
7. Gonzalez R., Gasco J., Llopis J. Information and Communication Technologies in Food Services and Restaurants: A Systematic Review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34. No. 4. DOI: 10.1108/ijchm-05-2021-0624.
8. Нещадим Л. М., Тимчук С. В. Автоматизація бізнес-процесів

підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. № 36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166/1123.

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРВІСУ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СОЦІАЛЬНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ

Уманська Л. М., *голова циклової комісії туристичного обслуговування, Тульчинський фаховий коледж культури*

Організація інклюзивного сервісу в закладах індустрії гостинності є важливим напрямом розвитку сучасної індустрії HoReCa, що ґрунтується на принципах рівного доступу, соціальної справедливості та недискримінації. Інклюзивний підхід передбачає створення таких умов обслуговування, за яких усі гості – незалежно від фізичних, когнітивних або вікових особливостей – мають можливість комфортно, безпечно та автономно користуватися готельно-ресторанними послугами. Це включає адаптацію матеріально-технічної бази (наявність пандусів, ліфтів, тактильної навігації, доступних санітарних вузлів), підвищення компетентності персоналу у сфері комунікації з людьми з особливими потребами, використання цифрових технологій для забезпечення доступності (мобільні додатки, системи голосових підказок, онлайн-бронювання зі спеціальними опціями), а також розроблення інклюзивних стандартів сервісу.

Соціальний аспект інклюзивного сервісу полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх груп населення, підтримці соціальної інтеграції та формуванні толерантного суспільства. Готелі й ресторани, що впроваджують інклюзивні практики, сприяють підвищенню мобільності людей з особливими потребами, розширюють їхню участь у туристичній діяльності та задовольняють потреби широкого спектра споживачів, включаючи літніх осіб, сім’ї з маленькими дітьми, туристів із тимчасовими порушеннями здоров’я. У такий спосіб формується позитивний імідж підприємства, зростає довіра та лояльність гостей, що є важливим фактором у комунікації зі споживачами [1].

Соціальна значущість інклюзивного сервісу також виявляється у зміцненні взаємодії між підприємствами індустрії гостинності та місцевими громадами, адже такі заклади демонструють прихильність до принципів соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Це сприяє зменшенню соціальної ізоляції, підвищенню якості життя людей з особливими потребами та формуванню позитивного досвіду взаємодії у середовищі, яке враховує різноманітність людських можливостей. Крім того, інклюзивні практики стимулюють необхідність впровадження освітніх програм та тренінгів для персоналу, спрямованих на розвиток емпатії, розуміння та вміння адаптувати поведінку відповідно до індивідуальних потреб гостей. Це забезпечує більш професійний рівень обслуговування та зменшує ризик виникнення комунікаційних бар'єрів.

Важливо наголосити, що інклюзивність є динамічним процесом, який потребує систематичного оновлення та вдосконалення відповідно до змін стандартів та зростання очікувань гостей. Інституційна підтримка, державне регулювання та активна участь громадських організацій відіграють вагому роль у формуванні доступного середовища. Таким чином, соціальний аспект інклюзивного сервісу не лише покращує взаємодію між підприємством та споживачем, а й створює фундамент для гармонійного розвитку суспільства, де кожна людина здатна відчувати себе рівноправною.

Економічний аспект організації інклюзивного сервісу проявляється в можливості залучення додаткових сегментів ринку та збільшенні доходів підприємства. За статистичними даними, значна частина населення світу належить до маломобільних груп, а це означає великий потенціал попиту на доступні послуги гостинності. Інвестиції в адаптацію інфраструктури й навчання персоналу можуть окупитися за рахунок розширення клієнтської бази, зростання тривалості перебування гостей та збільшення середнього чека. Крім того, впровадження інклюзивного сервісу відкриває можливості для участі у державних і міжнародних програмах підтримки, а також співпраці з громадськими організаціями.

У довгостроковій перспективі інклюзивність стає стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності, оскільки доступне середовище та високий рівень сервісу формують стійку лояльність клієнтів і збільшують ймовірність

повторних відвідувань. Більше того, позитивний досвід гостей стимулює розвиток рекомендаційного маркетингу, що знижує витрати підприємства на просування та забезпечує органічне зростання його репутаційного капіталу. Інклюзивний сервіс також може впливати на диверсифікацію послуг через впровадження спеціальних турпродуктів, орієнтованих на людей з особливими потребами або осіб, що потребують супроводу, тим самим збільшуючи частку ринку [2].

Варто зауважити, що економічний ефект від інклюзивних рішень підсилюється завдяки зниженню операційних ризиків, пов'язаних із недотриманням законодавчих вимог щодо доступності та можливими штрафними санкціями. Участь у програмах соціальної відповідальності дозволяє підприємствам отримувати податкові пільги, гранти, субсидії, що зменшує фінансовий тягар модернізації інфраструктури. Таким чином, інклюзивний сервіс виступає не витратним, а інвестиційним інструментом, який сприяє розвитку бізнесу, нарощуванню рентабельності та зміцненню позицій на ринку гостинності.

Отже, інклюзивний сервіс у закладах індустрії гостинності є не лише проявом соціальної відповідальності бізнесу, а й ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, розвитку потенціалу ринку та формування позитивного суспільного іміджу. Комплексний підхід до впровадження інклюзивних принципів сприяє створенню комфортного та дружнього середовища для всіх гостей, що відповідає глобальним стандартам якості й сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Таким чином, інклюзивний сервіс виступає ключовим чинником модернізації готельно-ресторанного сектору України, сприяючи його інтеграції у світову систему гостинності. Подальше розширення інклюзивних практик потребує системної підтримки з боку держави, освітніх та громадських інституцій, що забезпечить формування конкурентоспроможної, соціально орієнтованої та економічно стійкої індустрії гостинності, відкритої для кожного гостя без винятку.

Список використаних джерел:

1. Поворознюк І. Особливості організації надання готельних послуг для осіб з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5700 (дата звернення: 20.10.2025).

2. Слатвінська Л. А. Перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua (дата звернення: 19.10.2025).