Міністерство освіти і науки України
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»
Поліський національний університет
Національна академія прикладних наук ім. Ігнація Мосціцького в Цеханові (Польща)
Даугавпільський університет (Латвія)
Мазовецька академія в Плоцьку (Польща)
Комратський державний університет (Молдова)
Академія прикладних наук імені Яна Амоса Коменського в Лешно (Польща)
Університет імені Адама Міцкевича в Познані (Польща)



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції
(м. Умань, 21 травня 2025 р.)

Умань
2025

УДК 330.34 (477+100) (06)
А43

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:

Ящук Т. А., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Подзігун С. М., доцент, в. о. завідувача кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом 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 № 13 від 28 травня 2025 р.)

Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти
А43 : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 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. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. – Умань : Візаві, 2025. – 354 с.

Збірник містить наукові тези ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти», яка відбулася 21 травня 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 330.34 (477+100) (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

Бержанір А. Л.
СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА…… 11
В'юник О. В.
ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ……... 15
Гарник О. А., Бадьорко С. В.
РОБОЧИЙ КАПІТАЛ: АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ…… 18
Глущенко І. М.
МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК……... 22
Масло А. І.
МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ……... 25
Мельник В. В., Мусієнко О. С., Барков І. М.
БАНКІВСЬКА СИСТЕМА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ…….. 29
Павлюк А. А.
РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ…….. 32
Тарабановський П.
РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В МЕХАНІЗМІ МОТИВАЦІЇ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ…….. 36
Ткачук С. П., Загрибельний Д. А.
ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ…… 40
Ткачук С. П.
БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ: ФАКТОРИ ТА ЗАСОБИ ЇЇ ГАРАНТУВАННЯ…….. 45
Чирва Г. М., Лопушенко Я. В.
ЦИФРОВА СПАДЩИНА ВІЙНИ: ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА АНАЛІЗУ ДОКАЗІВ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ ДЛЯ МАЙБУТНІХ ПОКОЛІНЬ ТА ПРАВОСУДДЯ…… 48

Шепель О. С.
РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОВГОСТРОКОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД…… 52

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

Богашко О. Л., Головко О. М.
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…… 58
Заїчко І. В., Хижняк О. В.
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЦІ……. 63
Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С.
КОНФЛІКТИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ І СПОСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ…… 67
Логінова О. А.
СТАРТАПИ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ…… 70
Мельник В. В., Поштарук Є. О., Шклярук Р. О.
ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ……... 73
Пилявець В. М., Захарчук О. Ю.
НЕОБХІДНІСТЬ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ……... 76
Підлісний Є. В., Ківа А. Д., Михайлевська С. Я.
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ……. 81
Підлісний Є. В., Кравченко Б. В., Пожарницький В. Є.
ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ…….. 84
Степовий С. М.
ВИКОРИСТАННЯ ВІЙСЬКОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 88
Яворська В. О.
БІРЖОВА ТОРГІВЛЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИМНИЦТВА…….. 92
Яніцький М. М.
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ-ЕКОНОМІСТІВ….. 95
Ящук Т. А., Турчіна М. В.
СУТНІСТЬ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ…… 99

Kaczmarczyk P.
THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE BY POLISH ENTERPRISES IN 2021–2024 – ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE PHENOMENON OVER TIME, TAKING INTO ACCOUNT ECONOMIC ISSUES…….. 103

СЕКЦІЯ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Бащенко Ю. О.
КЕРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……. 107
Бевз А. П.
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЩОДЕННИХ РУТИН В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…… 110
Білошкурська Н. В., Кифорук Л. С.
ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……. 115
Бурдейна О. О., Малярчук Н. Н.
РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ…… 118
Вилєгжанін С. В.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІТ-ПРОЄКТІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ ТА ПЛАТФОРМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ…... 121
Гвоздєй Н. І., Рибчак В. І.
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ… 123
Гуменюк А. В.
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СОЦІАЛЬНИХ СИСТЕМАХ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА…… 128
Дячук В. А.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ…… 131
Гарматюк О. В., Караман О. М.
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ…… 134
Князєва О. А.
СИСТЕМА ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 138
Колісніченко М. М.
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ (ПРАТ «РОШЕН»)…… 141

Корнієнко Т. О.
ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ……. 144
Левицький Б. Я., Сухенко С. А., Кравцов В. В.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ…… 147
Лопушенко Я. В., Ящук Т. А.
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА…….. 150
Лутай Л. А.
HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ……. 155
Любивий О. М.
РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ... 158
Михайляк О. Л., Малярчук Н. М.
ЕТИКА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ……. 161
Немченко Т. А., Кошелєв А.
РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАПОБІГАННІ ТА ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ……... 164
Подзігун С. М.
MODERN ASPECTS OF PROJECT TEAM MANAGEMENT……. 167
Приймак Т. С.
МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА)……. 171
Савенко А. Ю.
СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ…….. 174
Світовий О. М.
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ…… 177
Сидоренко Н. Р.
СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ…… 180
Солом'яний О. О.
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА…… 184
Сторожук О. В., Сокуренко О. Ю.
ВПЛИВ ГНУЧКОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЙ….. 187

Томашевський Ю. М.
РОЗВИТОК БРЕНДИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ І СУЧАСНІ ТРАКТУВАННЯ…….. 190
Феденко Д. А.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ…….. 195
Фоменко Н. А.
МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ……. 198
Шведюк В. Ю.
СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……. 202
Ящук Т. А., Бурдейна О. О.
ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ…….. 205
Ящук Т. А.
СУТНІСНІ ОЗНАКИ І КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ…… 210
Chernov A. O.
THE ROLE OF MOTIVATION IN ENSURING THE CREATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN IT ENTERPRISES……. 214
Pacheva N. O.
SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN WARTIME…… 216

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ
Вінницька О. А., Богоріл А. О.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ……... 220
Глуша А. С.
ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ Ф'ЮЧЕРСІВ НАД ФОРВАРДАМИ…….. 223
Кузнєцов О.
ПРІОРИТЕТНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ…….. 226
Лукашенко Л. В.
МЕНЕДЖМЕНТ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ……. 230
Осадчук Н. В.
СУЧАСНИЙ СТАН ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ……. 234

Слатвінський М. А.
СТРАХОВИЙ ЗАХИСТ У ФІНАНСОВОМУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ. 237
Чвертко Л. А.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ……. 240
Biloshkurskyi M. V.
NAVIGATING TAXATION DYNAMICS IN CRISIS: THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON UKRAINE'S EXPORT-IMPORT OPERATIONS….. 243

СЕКЦІЯ 5. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Бержанір І. А.
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ СУМНІВНИХ ТА БЕЗНАДІЙНИХ БОРГІВ ПІДПРИЄМСТВА…… 247
Гайдучок Т. С.
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА…….. 250
Демченко Т. А.
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ……... 255
Пінчук Т. А., Михайлович О. Ю.
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ…….. 258
Цегельник Н. І.
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ……. 263
Чичук В. М.
ПРОЄКТНЕ НАВЧАННЯ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ЕКОНОМІЧННОЇ ІНФОРМАТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ…… 267

СЕКЦІЯ 6. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Барвінок Н. В.
ЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ТА ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ…….. 271
Бричук Ю. В., Слатвінська Л. А.
ВПЛИВ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ В ТУРИЗМІ……. 275
Бугеренко Д. О., Барвінок Н. В.
МІСЬКИЙ ТУРИЗМ МАЙБУТНЬОГО: ВІД ТРАНСПОРТНОЇ ДОСТУПНОСТІ ДО ВРАЖЕНЬ…… 278

Будзінський В. І.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ…… 282
Вітенко А. І., Чирва Г. М.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…….. 285
Джога О. В.
ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНОЇ КУХНІ ЧЕРКАСЬКОГО РЕГІОНУ……. 288
Збиранник О. М.
УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ КОМПЛЕКСАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, БЕЗБАРЄРНІСТЬ І СТАЛИЙ ПІДХІД…….. 292
Кирилюк І. М., Бєлан О. В.
СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ПРАКТИК У ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…….. 295
Литвин О. В., Бростівський М. П.
СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ТУРИЗМ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ……... 299
Лопушенко Я. В., Поворознюк І. М.
ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ: СУЧАСНІ СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ……. 302
Настенко А. М., Нещадим Л. М.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ……. 307
Нещадим Л. М.
ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ……. 310
Пісецький М. М.
ГЕОЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ…….. 314
Поворознюк І. М.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ…… 318
Рева А. В., Джога О. В.
ВПЛИВ РЕАЛІЗАЦІЇ БРЕНДОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ……... 321
Слатвінська Л. А.
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ…… 324

Слатвінська Л. А., Булишко Р. Є.
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ ТА ТУРОПЕРАТОРІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ……. 327
Слатвінська Л. А., Журавка Я. А.
УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ…… 329
Слатвінська Л. А., Марушкевич В. А.
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАКЛАДАХ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ…… 332
Смеречанський Р. Р., Барвінок Н. В.
ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГАЛУЗІ…….. 336
Суліма Л. В.
ЕТИКЕТНІ МОВНІ ФОРМУЛИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ТРАДИЦІЇ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ……... 341
Тимчук С. В.
ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ РОСЛИННИХ АЛЬТЕРНАТИВ У ХАРЧУВАННІ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ АСПЕКТ……... 345
Поворознюк І. М., Хомів Б. Г.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ…… 348
Якименко-Терещенко Н. В., Состіна С. В.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ…….. 352

СЕКЦІЯ 1. МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Бержанір А. Л., *канд. соц. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Підтримка розбудови освіти як один з напрямів стратегії соціального підприємництва є надзвичайно важливим і перспективним для розв'язання нагальних проблем суспільного розвитку і досягнення сталого прогресу.

Н. Горішна [1] стверджує: «У світовому контексті соціальне підприємництво являє собою широкий спектр ініціатив та практик, що уособлюють різні концептуальні підходи до розуміння суті цього феномену. Основними характеристиками соціального підприємництва є соціальна спрямованість діяльності, відкритість до новаторських ідей, фінансова прибутковість, демократичність прийняття рішень. Усі існуючі підходи до трактування сутності соціального підприємництва визнають, що ключовою для соціального підприємництва є соціальна місія. Інструментом забезпечення соціальної місії підприємства є демократична структура управління. Ступінь інноваційності та фінансова прибутковість є параметрами, які визначають два протилежні підходи до розуміння сутності соціального підприємництва».

Соціальне підприємництво в освіті об'єднує підприємницьку діяльність із соціальною метою – покращенням якості, доступності та інклюзивності освітніх послуг. На відміну від звичного бізнесу, що зосереджується, передусім, на прибутку, соціальні підприємства спрямовані на суспільний вплив разом із досягненням фінансової стабільності.

Освіта ж є значущою тому, що вона дає людям перспективи реалізації власного потенціалу, виступаючи підґрунтям для забезпечення належного рівня життя. Але у деяких державах немає доступу до гарної освіти, застарілі освітні методики, недостатні обсяги матеріальних і фінансових ресурсів, які виділяють для освіти і,

ймовірно, навіть соціально-економічні перепони, які заважають окремим соціальним групам здобути освіту.

Багато українських компаній, реалізовуючи політику корпоративної соціальної відповідальності, не лише інвестують фінансові ресурси на підтримку освітніх ініціатив, але й здійснюють партнерство з місцевими громадами, громадськими організаціями та державою, щоб сприяти стратегічному розвитку суспільства (табл. 1).

Таблиця 1

Вітчизняні компанії, які здійснюють діяльність із розвитку освіти

Назва компаній	Напрями діяльності	Назва проєктів
Сільпо	Підтримка інклюзивної освіти та STEM-проєктів	Співфінансування IT-академії для дітей з малих міст. Програма «Школа майбутнього» – обладнання STEM-лабораторій у школах.
ПриватБанк	Цифрова освіта та фінансова грамотність	Безкоштовні онлайн-курси з фінансової грамотності для школярів та студентів. Партнерство з Prometheus для створення курсів з основ економіки.
Нова Пошта	Освіта для дітей із зони бойових дій	«Діти майбутнього» – стипендії та навчання дітей-переселенців. Співпраця з EdCamp Ukraine для підвищення кваліфікації вчителів.
МХП	Агроосвіта та підтримка сільських шкіл	«Агрошкола» – програма про сучасне сільське господарство для школярів. Ремонт шкіл та забезпечення їх технікою у селах.
Київстар	Цифровізація освіти	«Школа онлайн» – безкоштовний доступ до Інтернету для віддаленого навчання. Підтримка Всеукраїнської школи онлайн під час пандемії та війни.
Укрнафта	Підтримка наукових досліджень та освіти	Стипендії для студентів технічних спеціальностей. Фінансування лабораторій у технічних університетах.
SoftServe	IT-освіта для всіх вікових груп	IT Academy – безкоштовні курси з програмування. Програма She Can Code для залучення жінок до IT.
Фокстрот	STEM-освіта для дітей	«STEM-країна» – обладнання класів робототехніки у школах. Конкурси технічних проектів серед школярів.
Епіцентр	Професійно-технічна освіта	Співпраця з ПТУ для створення майстерень та курсів будівництва, столярства. Програма «Ремесло майбутнього» для навчання молоді сучасним професіям.

Джерело: створено автором

Важливе місце тут займає співпраця бізнесу і закладів вищої і фахової передвищої освіти. Н. Сас [2] вказує: «Задоволення спільних інтересів бізнес-структур та освітніх закладів в забезпеченні підготовки компетентних спеціалістів може досягатися участю бізнес-кіл у:

– зборі та узагальненні інформації стосовно складників професійної діяльності; виокремленні й описові трудових функцій – компетентностей; описові засобів (показників, рівнів, тощо) діагностики опанування компетентностей з основ професійної діяльності;

– забезпеченні практичної складової (практичні заняття, практика, стажування як студентів, так і викладачів освітніх закладів).

Суттєвою може бути участь бізнес-кіл і в забезпеченні допоміжних процесів, які, можуть суттєво загальмувати або пришвидшити досягнення бажаного рівня якості професійної освіти: фінансове та матеріально-технічне забезпечення, у тому числі, інформаційними ресурсами; підвищення кваліфікації викладацького складу в частині розуміння особливостей виробничого процесу».

За умов сучасного рівня соціально-економічного розвитку країни можливі такі напрями діяльності підприємницьких структур щодо підвищення якості освіти:

– сприяння впровадженню інноваційних методів навчання (розробка методик, платформ, онлайн-курсів тощо);

– забезпечення доступу до освіти шляхом надання досяжних освітніх послуг для дітей з малозабезпечених сімей, переселенців, людей з інвалідністю тощо;

– реалізація соціального партнерства, спільних проєктів із закладами освіти;

– діяльність із розвитку персоналу компаній (перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо).

Для представників українського бізнесу стає очевидним розуміння того, що стабільний розвиток корпорацій, який поєднує економічні, соціальні і екологічні фактори, зміцнює конкурентоспроможність, підвищує ефективність персоналу і лояльність споживачів, створює позитивний внесок підприємницької спільноти в економічний і соціальний розвиток [3].

Можна погодитися з думкою І. Новик [4]: «Соціальне підприємництво, хоч і повільно, але перетворюється на реальний

механізм вирішення суспільних проблем в Україні, коли підприємництво у соціальній сфері, охоплює різні соціально незахищені верстви населення. Для стрімкого розвитку соціально корисної підприємницької діяльності необхідно створення правового забезпечення та норм її регулювання. Головну роль у цьому процесі повинна відігравати саме держава, яка через механізми стимулювання повинна визначити стратегію розвитку підприємництва та його взаємодію з соціумом».

Соціально-економічна значущість освітньої системи може розглядатися як умова інвестиційної привабливості і розвитку бізнесу. Вкладення підприємцями фінансових ресурсів можуть принести реальний прибуток у формі економічних і соціальних ефектів.

На відміну від звичайного благодійництва, соціальні підприємства поєднують просвітницьку місію з бізнес-моделлю, яка дає їм змогу бути фінансово самостійними, інвестувати грошові кошти у реалізацію різноманітних освітніх проєктів. Це також зробить сферу освіти більш зрозумілою для споживачів освітніх послуг та інвесторів.

Для координації ефективної діяльності з подальшого розвитку освітньої системи необхідно забезпечити активну та цілеспрямовану співпрацю бізнес-структур, закладів освіти, органів державної влади й місцевого самоврядування. Розширення такої співпраці є рушійним чинником подальшого розвитку освіти, що активізує її розбудову відповідно до сучасних вимог.

Список використаних джерел:

1. Горішна Н. М. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота».* 2016. Вип. 2 (39). С. 58–61. URL: https://surl.li/jwimyj (дата звернення: 27.04.2025).

2. Сас Н. М. Напрямки співпраці бізнесу та закладів освіти. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : зб. тез III Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2020. С. 166–168. URL: https://surl.li/fzjogg (дата звернення: 29.04.2025).

3. Бержанір А. Л. Соціальна звітність як елемент системи соціальної відповідальності компаній. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 16. С. 109–113. URL: https://surl.li/itjwfb (дата звернення: 29.04.2025).

4. Новик І. В. Соціальне підприємництво: стан та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 45. URL: https://surl.lu/pmilmc (дата звернення: 30.04.2025).

ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В'юник О. В., *канд. екон. наук, професор,*
Центральноукраїнський національний технічний університет

Цифрова трансформація акцентує увагу на застосуванні новітніх цифрових засобів і технологій у різних сферах економічної діяльності, зокрема, виробничій, фінансовій, логістичній, торгівельній, освітній та ін. За рахунок використання досягнень цифровізації зростає ефективність господарської діяльності, посилюються конкурентні переваги економічних суб'єктів, і водночас – виникають додаткові ризики і перешкоди [4].

Новітні тренди сталого розвитку в умовах цифровізації тісно пов'язані із такими явищами і процесами, як:

– поступовий перехід до моделі п'ятиланкової спіралі (Quintuple Helix), яка передбачає активну взаємодію на рівнях «держава – бізнес-сектор – академічне середовище (наука і освіта) – громадянське суспільство – природнє середовище»;

– суттєва зміна умов зовнішнього середовища, включаючи зростання ризиків, невизначеності й високу турбулентність;

– запровадження smart-підходів у всіх сферах економіки і життя суспільства;

– розбудова «зеленої» економіки, посилення уваги до енергоефективності, ощадливості, ресурсозбереження;

– розвиток STEM-освіти та стрімке поширення дистанційних платформ навчання й підвищення кваліфікації;

– суттєва трансформація ринку праці, включаючи віддалену роботу, цифрові робочі місця, пріоритетність цифрових навичок;

– посилення ролі комплаєнс-підходу, збільшуючи вимоги до етичності і відповідності нормам будь-яких видів економічної активності;

– підвищення значущості соціальної відповідальності, створення інклюзивного середовища для всіх категорій громадян;

– стрімке поширення технологій штучного інтелекту, блокчейн, Інтернет речей, «великі дані», роботизація і автоматизація процесів, безпілотні системи;

– посилення викликів у сфері кібербезпеки і поглиблення цифрового розриву тощо [3; 5].

У сучасних умовах, зважаючи на потребу у підвищенні ролі соціальних, етичних, екологічних стандартів у діяльності економічних суб'єктів, формуванні культури бізнесу та гуманістичних ціннісних пріоритетів, зростає актуальність приділення уваги дотриманню принципів комплаєнс-менеджменту. Він може бути охарактеризований як «відповідність комплексу норм, правил та цінностей, які визначають параметри ведення прозорого й ефективного бізнесу, регулюють корпоративні відносини між співробітниками підприємства, визначають правила поведінки з третіми особами» [3].

Головні функції комплаєнс-менеджменту полягають у чіткому дотриманні вимог законодавчих актів, соціальних і екологічних стандартів, знижуючи ризики втрати репутації та отримання санкцій господарюючими суб'єктами, у забезпеченні високої прозорості функціонування і мінімізації ризиків порушень, зловживань, корупційних дій, тим самим, підвищуючи довіру споживачів та інших контрагентів [1].

Комплаєнс-контроль провадиться на рівні економічних суб'єктів з метою відстеження відповідності їх діяльності законам, стандартам і правилам, сприяючи їх сталому розвитку у коротко- і довгостроковому періодах [2]. Отже, принципи компаєнс-підходу тісно корелюють з цілями сталого розвитку, дозволяють компаніям досягнути успіхів у зростанні як ефективності, так і іміджу.

Пріоритетами сталого розвитку в умовах цифровізації на сьогодні виступають використання тих безпрецедентних можливостей, які отримуються завдяки імплементації новітніх цифрових технологій і платформ, за одночасного намагання подолати існуючі виклики і загрози.

По-перше, це проведення модернізації інституційної сфери завдяки застосуванню досягнень цифрової економіки, зокрема, удосконалення законодавчо-нормативної бази з питань розвитку підприємництва, націленого на впровадження цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку економічних суб'єктів і суспільства загалом, розбудова системи електронного урядування як

запоруки підвищення прозорості державних послуг і підзвітності діяльності державних інституцій суспільству, всебічне сприяння впровадженню інновацій і стартап-проєктів, націлених на застосування зелених технологій і цифрової взаємодії, розбудова системи комплаєнсу та посилення соціальної відповідальності.

По-друге, це розвиток цифрової інклюзії, накопичення і примноження потенціалу людських ресурсів. У цьому контексті важливо зосереджувати зусилля на підвищенні рівня цифрової грамотності і цифрової культури громадян, трансформації освітньої системи до запитів і потреб цифрової економіки, прагнення мінімізувати цифровий розрив та забезпечувати відносно рівний доступ до новітньої цифрової інфраструктури.

По-третє, це посилення екологізації за рахунок сучасних цифрових інструментів, зокрема, використання новітніх цифрових рішень у сфері моніторингу стану природного середовища, рівня забруднення і шкідливих викидів, задля розумного споживання й посилення енергоефективності, ощадливого використання ресурсів.

Підсумовуючи, зазначимо, що цифрова трансформація сама по собі ще не гарантує безумовного досягнення цілей сталого розвитку, проте, вона формує унікальні передумови для їх реалізації, що можуть бути використані у разі успішного поєднання цифрових інновацій із економічними, соціальними та екологічними пріоритетами.

Список використаних джерел:

1. Боберський О. В. Організація аудиту системи комплаєнс вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_64 (дата звернення: 01.05.2025).

2. Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2023. № 1. С. 132–142.

3. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_17_15 (дата звернення: 01.05.2025).

4. Мосійчук Д. О., Шашина М. В. Вплив цифровізації економіки на різні аспекти сталого розвитку. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 101–112.

5. Руссіян О. А. Сталий розвиток промислового підприємства в умовах цифровізації економіки: зарубіжний досвід. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 50. С. 174–181.

РОБОЧИЙ КАПІТАЛ: АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

Гарник О. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Бадьорко С. В., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Дослідження управління робочим капіталом є ключовим елементом у забезпеченні фінансової стабільності та операційної ефективності підприємств. Робочий капітал, який часто метафорично описується як «кровоносна система» бізнесу, відіграє критичну роль у підтримці щоденних операцій та здатності підприємства реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Недостатнє управління цим активом може призвести до залежності від зовнішнього фінансування, часто на невигідних умовах, що, в свою чергу, негативно впливає на прибутковість та загальну фінансову стійкість [3, с. 114].

Аналіз економічного розвитку 2000-х років показує, що багато компаній, прагнучи максимізувати свою частку ринку, зосереджувалися на розширенні продуктових лінійок та завоюванні нових ринків, часто за рахунок недостатньої уваги до оптимізації внутрішніх ресурсів. Однак, наукові дослідження та практика бізнесу підтверджують, що ефективне управління робочим капіталом може вивільнити значні обсяги ресурсів, потенційно досягаючи 15–30% від його початкового обсягу [3, с. 114]. Це підкреслює необхідність глибокого розуміння методів управління робочим капіталом та їхньої адаптації до специфічних умов діяльності підприємства .

Управління робочим капіталом включає в себе ряд методів, які дозволяють оптимізувати використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення ефективності його діяльності. Ось деякі з найбільш поширених методів управління робочим капіталом:
У практиці зарубіжних та вітчизняних підприємств застосовують такі методи управління робочим капіталом: метод коефіцієнтів; нормування; метод АВС; оптимізація.

Відповідно до коефіцієнтного методу розраховуються показники, які характеризують стан робочого капіталу (частка запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів), стан джерел формування оборотного капіталу (наявність різних джерел фінансування оборотного капіталу: власного, позикового, залученого) та ефективність його використання [3, с. 117].

Відповідно до коефіцієнтного методу розраховуються показники, які характеризують стан робочого капіталу (частка запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів), стан джерел формування робочого капіталу (наявність різних джерел фінансування робочого капіталу: власного, позикового, залученого) та ефективність його використання [3, с. 117].

Методи нормування, що можуть бути використані лише для оборотних виробничих фондів, готової продукції на складі, а також відвантаженої продукції, на яку розрахункові документи не здані в банк. Нормування оборотних активів підприємств – це визначення потреби в оборотних коштах, що залежить від різних факторів: організації процесу виробництва, умов постачання товарно-матеріальних цінностей та умов реалізації готової продукції [4, с. 128].

Одним із найбільш розповсюджених методів управління оборотним капіталом у теорії та практиці є метод нормування. Він являється єдиним методом, який регулюється на законодавчому рівні. У 1993 році 19 квітня було прийнято постанову Кабінету Міністрів України і Національного банку України №279 «Про нормативи запасів товарно-матеріальних цінностей державних підприємств та організацій та джерела їх покриття». Постанова № 279 втратила чинність [3, с. 118]. Міністерством економічного розвитку і торгівлі України разом з Міністерством фінансів України розроблено типовий порядок визначення норм запасів товарно-матеріальних цінностей, згідно з яким розроблення норм і нормативів оборотних коштів проводиться за окремими видами сировини, матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей і витрат за кожним елементом оборотних коштів та загалом по підприємству. Перелік елементів оборотних коштів визначається залежно від специфіки виробництва і реалізації продукції. Проте на кожному конкретному підприємстві склад і структура оборотних активів є різними і залежать від типу

виробництва, складу витрат на виробництво продукції, що виготовляється, матеріально-технічного постачання тощо. Нормування - простий та найточніший метод управління оборотним капіталом, але він трудомісткий. Тому таке нормування, через свій недолік, використовується не на усіх підприємствах або здійснюється не регулярно. Зарубіжний досвід Німеччини, Франції, Японії зазначає необхідність регулярного застосування такого методу управління оборотним капіталом, як нормування. Методи нормування можуть бути використані лише для управління тією частиною оборотного капіталу підприємства, яка нормується, тобто для оборотних виробничих фондів, готової продукції на складі, а також відвантаженої продукції, на яку розрахункові документи не здані в банк [3, с. 118].

Питома вага нормованих оборотних активів у промисловості становить 80%. Нормування оборотного капіталу промислових підприємств означає визначення потреби в оборотних коштах і залежить від різних факторів: умов постачання товарно-матеріальних цінностей, організації процесу виробництва, умов реалізації готової продукції. Кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні певну суму оборотних активів для безперервного процесу виробництва. Процес порівняння обсягу фактичної наявності оборотних активів з нормативом, дає змогу визначити недостачу або надлишок оборотних активів. У сучасних економічних умовах господарювання (кризи, інфляція, спад виробництва) — явище перевищення суми фактичної кількості оборотних активів над нормативним є досить рідкісним.

Метод АВС – метод, згідно з яким усю номенклатуру запасів, що використовують на виробництві, залежно від їхньої цінності, поділяють на 3 категорії. Група А – запаси, які є найціннішими з погляду їхньої вартості, але використовуються у незначних кількостях; група В – запаси із середньою вартістю і середньою кількістю їх використання у виробничому процесі; група С – різноманітний асортимент запасів, які одночасно є незначними з погляду їхньої вартості у грошовому вираженні.

АВС-аналіз незалежно від сфери його застосування (виробничі підприємства, торгові оптові або роздрібні підприємства) проводиться у такій послідовності:

1. Вибір об’єкта аналізу. Можлива деталізація напрямів аналізу за каналами збуту, ринкових сегментах.

2. Визначення параметра, за яким буде проводитися аналіз об’єкта.

3. Складання рейтингового списку об’єктів за зниженням значущості параметра (угорі розташовуються товари, що приносять найбільшу частку обороту; внизу списку – ті, що приносять найменшу).

4. Визначення груп A, B і C [4, с. 128].

З метою оптимізації запасів на практиці поряд із цим методом використовують метод XYZ, який поділяє сировину (матеріали) на 3 класи, залежно від рівномірності їхнього споживання у виробництві. XYZ-аналіз проводиться у такій послідовності:

1. Визначення об’єкта аналізу: клієнт, постачальник, товарна група, номенклатурна одиниця тощо.

2. Визначення параметра, за яким буде проводитися аналіз об’єкта.

3. Визначення періоду та кількості періодів, за якими буде проводитися аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал, півріччя, рік.

У класичному варіанті XYZ-аналізу при оптимізації асортименту товарів до категорії X відносять товари, що характеризуються стабільною величиною продажів, незначними коливаннями в їхньому продажі і високою точністю прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%. Категорія Y – товари, що характеризуються деякими коливаннями потреби в них (наприклад, сезонними) і середніми можливостями їхнього прогнозування. Значення коефіцієнта варіації – від 10 до 25%. Категорія Z – товари, продаж яких нерегулярний і погано передбачуваний, точність прогнозування невисока. Значення коефіцієнта варіації – понад 25% [4, с. 128].

Підсумовуючи, ефективне управління робочим капіталом є невід’ємною складовою успішної фінансової стратегії підприємства. Результати аналізу підкреслюють, що для досягнення оптимальної структури та використання оборотних активів, фінансовим менеджерам необхідно змістити акцент з максимізації цін на продукцію на підвищення оборотності активів. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, саме оборотність стає ключовим фактором генерації прибутку.

Ключові напрямки оптимізації включають забезпечення безперебійності виробничих процесів, прискорення обігу оборотних коштів, підтримку ліквідності та платоспроможності, підвищення

рентабельності оборотних активів, а також мінімізацію ризиків та втрат. Важливим є систематичне застосування науково обґрунтованих методів управління, таких як нормування, коефіцієнтний аналіз та методи оптимізації, включаючи ABC та XYZ-аналіз.

З наукової точки зору, подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей управління робочим капіталом, які враховують специфіку галузі, розмір підприємства та макроекономічні умови. Регулярний моніторинг та адаптація стратегій управління робочим капіталом на основі емпіричних даних та аналітичних висновків є критично важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова та ін. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

2. Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / Л. С. Ларка та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 84 с.

3. Морозюк Д. І. Сучасні методи управління оборотним капіталом підприємств та оцінка їх ефективності. *Інвестиції практика і досвід.* 2015. №1. С.114–119

4. Швець Ю. О., Скворцова А. В. Управління оборотними активами підприємств. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету.* Серія: Економіка і менеджмент. 2015. №13. С. 127–130.

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Глущенко І. М., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Актуальність підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері фінансів і економіки у сучасних умовах змішаного навчання полягає

в необхідності відповідати вимогам динамічних змін ринку праці, соціально-економічних процесів та цифровізації економіки. Перехід до змішаного навчання дає можливість забезпечити більш гнучкий, індивідуалізований підхід до формування компетентностей, що є важливим чинником макроекономічного розвитку країни. Метою цього дослідження є аналіз макроекономічних аспектів формування фахових компетентностей у майбутніх бакалаврів фінансово-економічного профілю в умовах змішаного навчання, а також виявлення впливу цього процесу на соціально-економічний розвиток України.

Підготовка фахівців вищої кваліфікації є важливою складовою економічного розвитку країни. У контексті глобалізації та цифровізації ринку праці від професіоналів вимагається не лише базові теоретичні знання, а й здатність адаптуватися до нових умов, швидко освоювати нові технології, працювати в команді та ефективно комунікувати в умовах змін. У цьому контексті змішане навчання відіграє вирішальну роль у формуванні таких компетентностей. Крім того, змішане навчання дозволяє скоротити часові та територіальні обмеження, що позитивно впливає на підготовку фахівців, особливо в сучасних умовах, які потребують постійного оновлення знань і навичок.

Процес формування фахових компетентностей майбутніх економістів у закладах вищої освіти є багатогранним і включає такі ключові складові:

1. Професійна компетентність – це уміння правильно аналізувати економічні ситуації, застосовувати набуті теоретичні знання на практиці та приймати обгрунтовані рішення. Сучасні студенти повинні мати грунтовні знання у галузі фінансів, бухгалтерії, економіки підприємства та міжнародної економіки [3].

2. Підприємницька компетентність включає навички ведення бізнесу, управління ризиками та інвестиціями, що є важливими для майбутніх фінансових фахівців, особливо в умовах постійних економічних змін [2].

3. Інформаційно-комунікаційна компетентність – сучасний економіст повинен володіти високим рівнем ІТ-навичок для використання новітніх фінансових інструментів і технологій.

Змішане навчання, що поєднує традиційні методи з онлайн-компонентами, має низку переваг, таких як:

– індивідуалізація навчання: дає можливість кожному студенту навчатися в зручному темпі, що важливо для ефективного засвоєння матеріалу;

– доступ до сучасних ресурсів: студенти мають можливість використовувати онлайн-курси, вебінари, форуми, що сприяє розвитку самостійної роботи та критичного мислення;

– гнучкість: змішане навчання дозволяє швидко адаптуватися до змін у навчальному процесі та вчасно реагувати на нові виклики ринку праці [1].

Змішане навчання позитивно впливає на розвиток ключових компетентностей у студентів:

1. Розвиток критичного мислення та аналітичних здібностей. Оскільки студенти постійно стикаються з реальними економічними ситуаціями та необхідністю аналізувати фінансові показники, це сприяє розвитку глибокого розуміння предмета.

2. Забезпечення практичної орієнтації. Використання інтерактивних методів, таких як симуляції та кейс-методи, дозволяє студентам застосовувати теоретичні знання на практиці.

3. Покращення комунікативних навичок. Завдяки використанню онлайн-форм спілкування та командних проєктів студенти розвивають уміння ефективно працювати в колективі та спілкуватися на професійному рівні [4].

Висококваліфіковані фахівці у фінансово-економічній сфері є рушійною силою соціально-економічного розвитку. Змішане навчання сприяє підготовці кадрів, які здатні:

1) покращити управління економічними процесами: забезпечити високий рівень фінансової грамотності в державних і приватних інституціях;

2) спонукати до інновацій: економісти, які мають доступ до новітніх знань і технологій, здатні створювати ефективні фінансові стратегії для підприємств і державних структур;

3) забезпечити сталий розвиток: фахівці, які розуміються на питаннях сталого розвитку, можуть розробляти стратегії, які враховують соціальні та економічні аспекти.

Формування фахових компетентностей у майбутніх бакалаврів фінансово-економічного профілю в умовах змішаного навчання є важливим елементом забезпечення макроекономічної стабільності та соціально-економічного розвитку України. Змішане навчання є ефективним механізмом, що дозволяє інтегрувати сучасні технології

в освітній процес, підвищуючи рівень професіоналізму майбутніх фахівців.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко О. В., Котун К. В. Змішане навчання у закладах вищої освіти: технологічний, андрагогічний вимір. *Педагогічна Академія: наукові записки.* 2024. Вип. 12. URL: https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/430 (дата звернення: 25.04.2025).

2. Басараб В. Методика формування підприємницької та комунікативної компетентностей майбутніх бухгалтерів-економістів у процесі викладання фахових дисциплін. *Освітні обрії.* 2019. Т. 49. № 2. С. 88–92. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/2444 (дата звернення: 15.03.2025).

3. Ліба О. М., Ліба Н. С., Кончович К. Т. Формування професійної компетентності майбутніх економістів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2019. Т. 6. № 1. URL: https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-6-1-2019/formuvannya-profesiynoyi-kompetentnosti-maybutnikh-ekonomistiv (дата звернення: 20.04.2025).

4. Мендрух Ю. М., Остапенко Е. О., Ходакевич О. Г., Тинний В. І. Методологічні підходи до формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців фінансово-економічного профілю. *Інституційний репозитарій КНЕУ.* 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/1022c2d8-16cf-466e-b989-39357ce21978 (дата звернення: 05.04.2025).

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ

Масло А. І., *канд. екон. наук, докторант,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Вплив глобалізації на формування міжнародних організованих товарних ринків посилився протягом останнього століття і спричинив радикальні перетворення національних економік, а також обумовив їхню тісну залежність.

Особливо це стало відчутно в останній час, коли ми могли спостерігати вплив нової торговельної тарифної політики США на формування біржового ціноутворення на товарних і фінансових ринках у світовому масштабі.

За таких умов, здійснення фундаментального аналізу макроекономічних факторів забезпечує не тільки дослідження поточного стану міжнародних ринків, а й прогнозування їхніх напрямів розвитку у майбутньому.

Необхідно відмітити, що міжнародна практика ще з середини минулого століття і до нині підкреслює значущість фундаментального аналізу макроекономічних аспектів при дослідженні показників біржової кон'юнктури.

Економічну основу та методологію здійснення фундаментального аналізу макроекономічних показників для прогнозування торгівлі на біржовому фондовому ринку сформулювали американські вчені-дослідники Б. Грем та Д. Додд ще у 1934 р., видавши свою широко відому і нині в усьому світі наукову працю «Аналіз цінних паперів» [1].

Вивчення макроекономічних аспектів при проведенні фундаментального аналізу на організованих товарних і фінансових ринках має схожі риси, незважаючи на види базових активів. Адже, макроекономічні фактори однаково впливають на поведінку ринкових учасників під час формування біржових цін на організованих товарних ринках та ринках капіталу. Методика фундаментального аналізу включає вивчення різних видів факторів на трьох рівнях [2-3]:

– макроекономічному;

– галузевому;

– мікроекономічному.

Незважаючи на те, який ринок ми обираємо для дослідження – товарний чи фінансовий, як бачимо, саме верхній рівень (макроекономічний) – буде включати вивчення саме показників макроекономічного рівня.

Специфіка дослідження макроекономічних показників полягає у застосуванні базових статистичних та аналітичних звітів провідних світових інститутів, у тому числі державних регуляторів. Більшість таких агенцій забезпечують відкритий доступ до своїх статистичних звітів, що значно спрощує проведення оцінки їх поточного стану (рис. 1).

Фундаментальні дослідження макроекономічних показників відіграють ключову роль у формуванні довгострокових торговельних стратегій суб'єктів на організованих товарних ринках та прогнозуванні майбутньої цінової кон'юнктури. Тобто, фундаментальний аналіз макроекономічних показників має на меті через їх проекцію виконати оцінку та спрогнозувати майбутню цінову кон'юнктуру організованих товарних ринків.

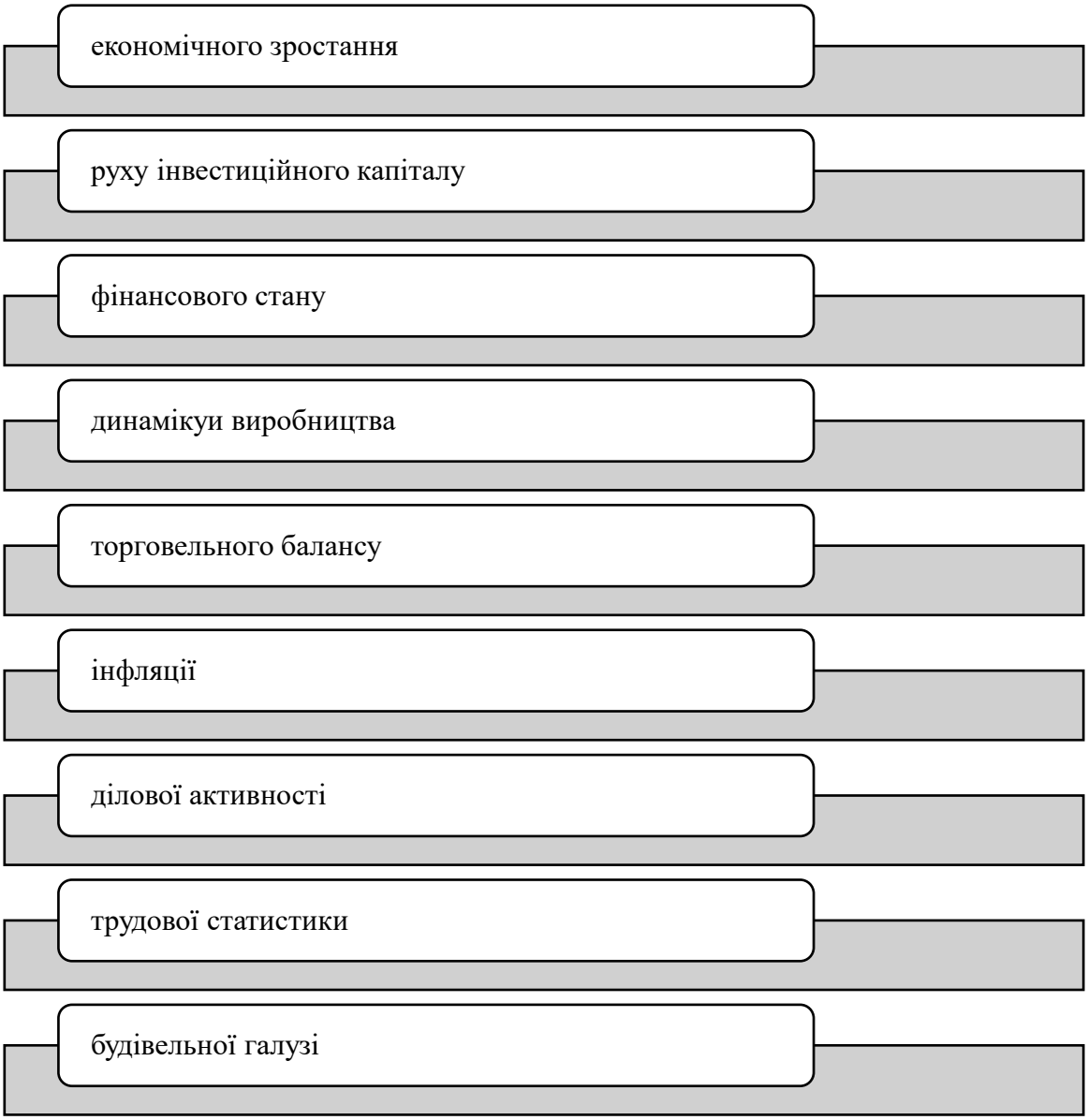


Рис. 1. Перелік груп основних макроекономічних показників фундаментального аналізу організованих товарних ринків

Джерело: систематизовано автором на основі [2–3]

Систематизація макроекономічних показників за різними сферами економіки вказує, що у наукових та аналітичних дослідженнях найчастіше розглядаються наступні фактори [2–3]:

– ВВП;
– дефіцит торгового та платіжного балансу;
– індекси купівельної спроможності;
– індекс споживчих цін;
– індекс закупівель;
– показники безробіття;
– рівень облікової ставки;
– дані по грошовій масі;
– рівень інфляції;
– дані роздрібної торгівлі;
– дані промислового виробництва;
– торговельний баланс.

Важливо відмітити, що макроекономічні показники та динаміка їх змін також тісно пов'язані з циклічністю в економіці. Необхідно відмітити, що макроекономічні показники можна класифікувати за чотирма групами [2–3]:

– економічні макро фактори;
– політичні зміни;
– новини;
– неочікувані форс-мажорні ситуації.

Всі макроекономічні фактори за рівнем очікуваності також поділяються на [2–3]:

– очікувані;
– неочікувані.

Таким чином, вивчення макроекономічних факторів у фундаментальному аналізі організованих товарних ринків нині відбувається у реаліях постійних глобальних геополітичних конфронтацій. Відповідно, ринкові учасники мають зважати на важливість дослідження макроекономічних індикаторів у прогнозуванні своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Graham B., Dodd. D. Security Analysis. The Classic 1934 Edition. McGraw-Hill Companies, 1996. 356 p.

2. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Аналіз і прогнозування біржового ринку : навч. посіб. Київ, ЦП Компринт, 2020. 642 с.

3. Сохацька О. М., Панасюк В. М., Роговська-Іщук І. В., Вінницький С. І. Фундаментальний та технічний аналізи міжнародних ринків. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 309 с.

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Мельник В. В., *канд. екон. наук, доцент,*
Мусієнко О. С., *здобувач вищої освіти,*
Барков І. М., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Банківська система є важливим елементом економіки будь-якої держави, оскільки виконує функції акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів, забезпечення платіжного обігу, кредитування підприємств і населення, а також зберігання заощаджень громадян. В Україні банківська система пройшла еволюційний розвиток, адаптуючись до змін ринкових умов і глобальних економічних тенденцій. На сучасному етапі її розвиток є особливо важливим для стабільності економіки України, що має великі виклики через макроекономічні та політичні чинники.

Банківська система України, як і більшість сучасних фінансових систем, має дворівневу структуру. На вершині цієї структури стоїть Національний банк України (НБУ), який є центральним банком країни. НБУ – це головний регулятор фінансової системи, який відповідає за здійснення грошово-кредитної політики, тобто за регулювання грошової маси в обігу та рівня цін. Також НБУ контролює діяльність усіх комерційних банків, встановлює правила їх роботи та забезпечує стабільність банківської системи. Одним із ключових завдань НБУ є забезпечення стабільності національної валюти, тобто гривні, шляхом проведення валютного регулювання, купівлі та продажу валюти на міжбанківському ринку [2, с. 311].

Другий рівень банківської системи складають комерційні банки, які безпосередньо надають фінансові послуги фізичним та юридичним особам. Комерційні банки - це ті, з якими ми взаємодіємо щодня, відкриваючи рахунки, отримуючи кредити, здійснюючи платежі та обмінюючи валюту. Вони надають широкий спектр послуг, включаючи кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування та інвестиційні послуги.

Важливо розуміти, що комерційні банки працюють під наглядом НБУ, що гарантує їхню фінансову стабільність та захист вкладів клієнтів. Ця дворівнева структура забезпечує ефективне

функціонування ринку фінансових послуг та сприяє стабільному розвитку економіки України.

Національний банк України (НБУ) – це центральний банк країни, який виконує ключові функції в економічній системі держави. НБУ відповідає за стабільність національної валюти, регулювання фінансового сектору, проведення грошово-кредитної політики, а також нагляд за комерційними банками. Діяльність НБУ є важливим фактором у підтримці економічної стабільності та розвитку України. Роль НБУ в економічній системі України є надзвичайно важливою, оскільки центральний банк має вплив на ключові економічні показники, такі як інфляція, обмінний курс, вартість кредитування та рівень інвестицій. НБУ спрямовує свою діяльність на забезпечення стабільності національної валюти – гривні, а також підтримання стабільності банківської системи, що є основою економічного зростання та залучення інвестицій. Основними функціями Національного банку України є проведення грошово-кредитної політики, емісія національної валюти, реалізація валютної політики та управління золотовалютними резервами, регулювання та нагляд за банківською системою, захист інтересів споживачів фінансових послуг. Також НБУ може надавати комерційним банкам кредити на короткий термін у випадку фінансових труднощів для підтримання їхньої ліквідності. Якщо говорити про проблеми Національного банку України, то можно виділити декілька пунктів, а саме: інфляційні ризики та нестабільність валютного курсу, неплатоспроможність банків, політичний тиск, залежність від міжнародної допомоги та недовіра населення [3].

Комерційні банки є важливим елементом української фінансової системи. Вони діють як посередники між тими, хто має гроші, та тими, хто їх потребує, забезпечуючи ефективний розподіл фінансових ресурсів. Вони стимулюють інвестиції та зростання бізнесу, підтримують населення через кредитування та депозити, надають фінансові ресурси державі, виконують роль фінансових посередників, перерозподіляючи кошти від заощаджувачів до інвесторів. Їхня діяльність сприяє стабільності економіки та підвищенню рівня життя населення.

Основними функціями комерційних банків є залучення депозитів, кредитування, платіжні послуги, управління активами та інвестиції, обмін валют, фінансове консультування, захист інтересів споживачів тощо. Комерційні банки стикаються з наступними

проблемами, а саме нестабільність банківської системи, неплатоспроможність клієнтів, низький рівень фінансової грамотності населення, високий рівень регулювання, конкуренція з боку небанківських фінансових установ, проблеми з ліквідністю та відтік капіталу.

Банківська система виконує кілька важливих функцій, серед яких: залучення вкладів, кредитування, платіжний обіг та здійснення валютних операцій. Ці функції банківської системи забезпечують стійкість фінансової системи України, стимулюють економічний ріст та інвестиції.

Для забезпечення стабільності банківської системи в Україні необхідно продовжувати реформи, спрямовані на підвищення довіри населення шляхом посилення захисту прав вкладників, а також стимулювання депозитної активності через механізми страхування вкладів. Цифровізація банківських послуг – сучасні технології дозволяють підвищити ефективність банківських послуг, поліпшити обслуговування клієнтів і зменшити витрати на операції. Сприяння інвестиціям шляхом зниження вартості кредитування та спрощення доступу до фінансування для малого та середнього бізнесу [1, с. 226].

Банківська система України є важливим елементом національної економіки, який проходить складний шлях реформування і адаптації до сучасних умов. Незважаючи на існуючі проблеми, банківський сектор має значний потенціал для розвитку і може відіграти важливу роль у забезпеченні економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Подальше зміцнення банківської системи, цифровізація та підвищення довіри населення до банків дозволять створити стабільне фінансове середовище, що сприятиме економічному розвитку країни. Тому потрібно детально вивчати данне питання, щоб вміти будувати причинно-наслідкові ланцюги.

Список використанних джерел:

1. Лаврушин О. І. Банківська система України: проблеми та перспективи розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 496 с.

2. Шаповал В. М. Банківська система України: організація та функціонування : монографія. Харків: ХНЕУ, 2017. 529 с.

3. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Павлюк А. А., *здобувач ступеня PhD,*
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Міжнародний туризм є однією з форм міжнародного співробітництва, яка розвиває потужну сферу зв'язків на різних інституційних рівнях – від індивідуального (споживачів туристичного продукту) до глобального (діяльності профільних міжнародних організацій, міжнародного туристичного бізнесу).

Важливість міжнародного співробітництва в туристичній галузі потребує цільових досліджень, що обумовлено специфікою туризму.

Проблематика міжнародного співробітництва в туристичній галузі вітчизняними вченими досліджується вкрай мало.

Однією з цілісних праць про міжнародне співробітництво в туризмі є стаття О. Лютак і С. Жукова, які досліджують інституційну ієрархію та правову основу міжнародного співробітництва в туристичній галузі. Автори обґрунтовують переваги та потребу міжнародного співробітництва в туризмі для кожної держави, що дозволяє використовувати туристичні зв'язки для зміцнення довіри між державами, нарощувати торговельно-економічні відносини, розширювати науково-технічні і культурні зв'язки, сприяти обміну інформацією, розробляти спільні стандарти, технології обслуговування туристів, спрощувати режими в'їзду з метою туризму [2].

Окремий напрям наукових досліджень формує проблематика глобалізації туризму. В. Білозубенко, М. Корнєєв і К. Горб визначають процеси глобалізації, які притаманні туристичній галузі (конвергенція, інтеграція, уніфікація, гармонізація) та ознаки глобалізації туризму – загострення конкуренції, становлення стандартів світової індустрії туризму, зростання ролі міжнародних організацій і міжнародного туристичного бізнесу, розвиток міжнародної інфраструктури туризму, переважаючий вплив міжнародних тенденцій на туристичні галузі держав, потужний вплив глобальної інформатизації, розвиток глобальних інформаційних мереж у туризмі [1].

Як визначають М. Попова, С. Арестов та ін., феноменом глобалізації туризму є її двобічний характер – з одного боку,

відбувається стандартизація й уніфікація послуг, з іншого боку, зростає значення унікальності туристичного продукту та розвитку окремих видів туризму (релігійного, культурного, гастрономічного, спортивного і т. д.) для вирізнення специфіки територій [4, с. 298]. За І. Чуєвою глобалізація туризму передбачає залучення практично всіх національних туристичних галузей, що посилює взаємозв'язки і взаємозалежності держав, сприяє їх інтеграції; глобалізація туризму стимулює усунення митних та інших бар'єрів подорожей, що передбачено в міжнародних договорах про безвізові поїздки громадян [7].

Глобалізація та розвиток міжнародного туризму ставлять додаткові виклики перед туристичним бізнесом. Фактично кожен суб'єкт туристичної діяльності орієнтується на надання послуг в'їзного та виїзного туризму. Це вимагає від бізнесу, як зазначає К. Нікітенко, додаткових дій для здобуття конкурентних переваг і позиціонування на міжнародному ринку, адаптації до глобальних змін, пропозиції послуг для споживачів з різних культур, здійснення крос-культурної комунікації [3, с. 141]. У дослідженнях міжнародного туристичного бізнесу актуальним є аналізування форм його розвитку (франчайзингу, створення глобальних мереж та ін.), іноземного інвестування (зокрема венчурного), а також цільовий розвиток міжнародного туристичного бізнесу, представленого транснаціональними компаніями, туристичними оператори міжнародного (виїзного/в'їзного) туризму, які мають мережу представництв, надають послуги в багатьох державах та є результатом процесів транснаціоналізації міжнародного ринку туристичних послуг.

Розвиток міжнародного туристичного бізнесу та міжнародного ринку туристичних послуг тісно пов'язаний з міжнародною інфраструктурою туризму – загального (житло, транспортування, харчування, торгівля, спорт, культура, розваги, банківське обслуговування) і спеціального (тимчасове розміщення, знакування, інформування, технології мовного супроводу) призначення. Серед інших найбільш значущих інфраструктурних елементів, що стимулюють розвиток міжнародного туризму, варто назвати міжнародні готельні мережі, «lowcost airlines», міжнародні сервісні платформи для туристів, безконтактні платіжні системи, блокчейн-технології, віртуальну і доповнену реальність [5, с. 53–54].

Вищі потреби міжнародного співробітництва в туристичній галузі мають держави з розвинутими ринками туристичних послуг. Закономірно, що в розвинутих туристичних дестинаціях більш розвинута мережа зв'язків між різними учасниками відносин – підприємницькими, громадськими, науковими, освітніми, культурними та ін. У табл. 1 відображено дані щодо внеску туризму у ВВП держав з найбільш розвинутою туристичною галуззю. Інформація табл. 1 показує відрив України від лідерів міжнародного туризму, а поміркований прогноз в умовах невизначених наслідків війни спонукає до активізації співробітництва з провідними у туристичному плані державами.

Таблиця 1

Держави з найбільш розвинутою туристичною галуззю 2019-2022 роки, прогноз на 2033 рік

Держави	Показники	2019	2022	2033*
США	Внесок туризму у ВВП, млрд дол. США	2172,4	2018,3	3030,1
	Частка туризму у ВВП, %	9,0	7,9	10,1
Китай	Внесок туризму у ВВП, млрд дол. США	1824	582,8	4009,1
	Частка туризму у ВВП, %	11,6	3,3	14,1
Німеччина	Внесок туризму у ВВП, млрд дол. США	390,4	353,1	459,4
	Частка туризму у ВВП, %	9,8	8,8	10,3
Японія	Внесок туризму у ВВП, млрд дол. США	306,5	257,3	353,4
	Частка туризму у ВВП, %	7,2	6,2	7,9
…				
Україна	Внесок туризму у ВВП, млрд дол. США	13,3	4,4	14,3
	Частка туризму у ВВП, %	6,3	3,0	6,6

Джерело: побудовано за звітами World Travel & Tourism Council [6].

** Прогноз.*

Міжнародне співробітництво в туристичній галузі має значний потенціал розвитку, якщо його організовувати між конкретними державами. Інтерес до такого співробітництва залежить від:

– сусідства, що апріорі стимулює туристичні потоки, як мінімум транзитні, передбачає розміщення спільних природних, подекуди історико-культурних, етнографічних об'єктів (територій);

– спільності історії, релігії, цінностей, культурної, ментальної, мовної схожості;

– простягання на території держав спільних природних об’єктів (наприклад, гірських і лісових масивів, рік, морів);

– розвитку інфраструктури переміщень, особливо авіа-, якщо це віддалені держави;

– тісноти інших зв’язків, зокрема торгівельних, соціальних (через міграцію, наявність інститутів діаспори);

– ємності туристичних ринків, що дозволить завдяки міжнародному співробітництву залучити ще більше туристів;

– політичної волі, патронажу, якщо одна сторона співробітництва значно розвинутіша за іншу.

Таким чином, у практиці міжнародного співробітництва в туристичній галузі добре розробленими є правові, організаційні та інформаційні механізми. Інші механізми мають потенціал нарощування у випадку посилення єдності сучасного світу та збереження спільних інтересів у розвитку міжнародного туризму. Варто констатувати, що міжнародне право в галузі туризму часто має рекомендаційний характер. Це добре спостерігається сьогодні, коли на рівні міжнародних організацій, у тому числі UNWTO, публікуються заяви до миру та прагнення посилення ролі туризму в його зміцненні.

Список використаних джерел:

1. Білозубенко В. С., Корнєєв М. В., Горб К. М. Розвиток туристичної інфраструктури країни в умовах глобалізації туризму. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3859/1/9.pdf.

2. Лютак О. М., Жуков С. А. Регулювання і співробітництво у сфері Міжнародного туризму: інституційна ієрархія та інструментарій. *Міжнародний науковий вісник*. Спецвипуск 2(11): за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи транскордонного співробітництва: досвід Карпатського єврорегіону». (Повітова рада СатуМаре, повітовий музей СатуМаре, ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород, 4–5 червня 2015 р.). 2015. С. 147–155.

3. Нікітенко К. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентоспроможність туристичних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 140–146. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.19.

4. Попова М. О., Арестов С. В., Шуптар-Пориваєва Н. Й., Андрущенко О. С. Оцінка впливу глобалізації на сталість сучасної туристичної діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4(34). С. 291–305. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-291-304.

5. Таранюк Л. М. та ін. Проблеми і перспективи розвитку міжнародного туризму в умовах Covid-19. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 51–59. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.3-6.

6. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR): World Travel & Tourism Council. URL: https://wttc.org/research/economic-impact.

7. Чуєва І. Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-86.

РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В МЕХАНІЗМІ МОТИВАЦІЇ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Тарабановський П., *здобувач ступеня PhD,*
Луцький національний технічний університет

Спільні бізнесові аграрні проєкти із застосуванням принципів державно-приватного партнерства сприяють виходу на світові фінансові ринки, активізують залучення іноземних інвестицій у сільське господарство. Особливу роль інструменти державно-приватного партнерства відіграють для розвитку сільської місцевості, оскільки пожвавлюється фінансове партнерство, розширюється доступ до фінансових ресурсів, активізується розвиток сільських ринків капіталу. Проте ціннісні орієнтири та інтереси держави, банків і сільськогосподарських товаровиробників можуть не тільки кардинально не збігатися, але й бути повністю суперечливими, тому партнерській співпраці мають передувати обумовленість різних аспектів проєктів, що гармонізують економічні завдання і цілі [1].

В Україні приклади успішного впровадження основних державно-приватних проєктів партнерства в агросекторі відсутні. Тому особливо актуальним є поглиблені дослідження в цій сфері,

розроблення механізму партнерства держави та бізнесу для приведення агропромислового бізнесу до європейських стандартів.

Доцільність застосування інструментів державно-приватного партнерства в механізмі мотивації кредитування сільськогосподарських товаровиробників зумовлена низкою чинників [2]:

– наявними деформаціями в системі економічних відносин «влада – банки – сільськогосподарські товаровиробники», викривленнями системи економічних взаємозв'язків, що забезпечують рівновагу взаємодії усіх перелічених учасників та гармонізацію їх інтересів;

– кардинальними змінами в економічному просторі, домінуванням приватної форми власності в агросфері та банківській системі, ефективне використання якої вимагає партнерських взаємовідносин органів влади, приватного аграрного бізнесу і суспільства в цілому;

– композицією державних фінансових схем прямої участі в приватному аграрному виробництві і не розумінням ціннісних орієнтирів банківського та аграрного бізнесу владою, які володіють значними обсягами капіталу, потужним інтелектуальним, організаційно-економічним та фінансовим потенціалом [3];

– збереженням інструментів державного стратегічного регулювання і необхідністю підвищення ефективності їх діяльності за рахунок значних переваг співпраці з приватним аграрним бізнесом задля підвищення ефективності використання бюджетних коштів;

– вигодами й перевагами від партнерства в різних формах їх прояву у державі, аграрному бізнесі та в суспільстві.

Метою використання інструментів державно-приватного партнерства в механізмі мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників можна вважати фінансування капіталомістких, або низько рентабельних, але суспільно значущих аграрних виробництв [4]. Особливостями інструментів державно-приватного партнерства порівняно з іншими інструментами є те, що партнери мають різноманітні ціннісні орієнтири й, вирішуючи конкретні завдання, на них впливають й різні мотиватори [5].

Держава у контексті застосування інструментів державно-приватного партнерства зацікавлена в примноженні спектру, нарощенні обсягів й підвищенні якості надаваних банками

фінансових послуг сільськогосподарським товаровиробникам, у реалізації своїх внутрішніх та зовнішніх завдань. Банки прагнуть стабільно генерувати і примножувати свої прибутки, причому вони формують свої стратегічні пріоритети не просто заради отримання прибутків, а передусім зацікавлені в сталості генерування доходів від конкретних проєктів позичальників. При цьому, усі учасники (банки, сільськогосподарські товаровиробники та держава) орієнтовані на успішне здійснення своїх стратегічних цілей загалом.

Зовнішні завдання державно-приватного партнерства проявляються у задоволенні інтересів суспільства, що задекларовані на політичному й адміністративному рівнях. Внутрішні завдання державно-приватного партнерства проявляються у намаганні отримувати вигоду та генерувати фінансові надходження використовуючи інформацію щодо функціонування ринку капіталу і ділових компетенцій агробізнесу, скорочувати бюджетні видатки та знаходити зацікавлених інвесторів для сільськогосподарських товаровиробників [6].

З іншого боку, ціннісними орієнтирами банків, приватних інвесторів, сільськогосподарських товаровиробників у контурі композиції державно-приватного партнерства є фінансове зростання або підтримка у стратегічному зрізі стабільно високих обсягів прибутків. Водночас, банки, приватні інвестори, сільськогосподарські товаровиробники прагнуть розширювати свій бізнес, бути конкурентоспроможними, і шукають можливості звуження чи розподілу своїх ризиків та загроз. Крім того, вони зацікавлені примножувати свої фінансові можливості, завдячуючи зв’язкам із владними структурами, та сприяти сталому розвитку сільських територій, що допоможе формуванню їх позитивного іміджу.

Зміцненню мотиваційної складової взаємодії держави з приватними інвесторами, банками, сільськогосподарськими товаровиробниками сприятиме [7]:

– емісія цільових забезпечених державними гарантіями аграрних облігацій або позики;

– позабюджетні гарантії чи надання права підвищення цін, або тарифів, пролонгація термінів угоди в разі дефіциту чи нестачі фінансових потоків для вчасного повернення інвестицій;

– спільне мультиканальне фінансування та кредитування особливо значущих аграрних проєктів (пряме фінансування, участь у статутному капіталі, видача гарантій);

– зниження фінансових ризиків приватних інвесторів та банків шляхом державного страхування чи забезпечення обслуговування, або викупу боргу та надання кредитних субсидій для ефективних чи соціально значущих аграрних проєктів;

– надання приватному інвестору чи банку розпорядження правами земельної оренди - при спрямуванні значних обсягів фінансових ресурсів в агросферу;

– спрямування фінансових активів пенсійної накопичувальної системи в інституційні чи інфраструктурні об’єкти.

Тісне партнерство держави, приватних інвесторів, банків та сільськогосподарських товаровиробників сприяє залученню в сільське господарство додаткового капіталу. У такій композиції економічних відносин відбувається об’єднання зусиль, фінансових ресурсів та потенціалів різноманітних економічних суб’єктів: з одної сторони, державних фінансових ресурсів, з іншої – залучення інновацій, сучасних бізнесових способів господарювання, менеджменту, інвестицій. Як наслідок, підвищується ефективність використання сукупності фінансових ресурсів та капіталу.

Таким чином, інструменти державно-приватного партнерства в механізмі мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників дозволять швидко розв’язати задачу обмеженості кредитних ресурсів, мотивуватимуть активізацію соціально-економічного розвитку агросфери на платформі поєднання зусиль держави, банків, інвесторів, сільськогосподарських товаровиробників. Система мотивації має бути зорієнтована на імплементацію конкретного суспільного завдання, покращення якості, умов та доступності банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників.

Список використаних джерел:

1. Шулюк Б., Коломийчук Н., Петрушка О. Довгострокове кредитування проєктів державно-приватного партнерства: можливості та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). С. 64–74.

2. Ткаченко О. В. Роль державно-приватного партнерства у розвитку сільськогосподарського виробництва. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака Київ : КНЕУ, 2024. С. 301–325.

3. Сергієнко Л. В. Взаємодія держави та бізнесу в забезпеченні реалізації державної політики циркулярної економіки. *Менеджер.* 2017. № 1. С. 71–89.

4. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_ULEAD_30_10_2017.pdf.

5. Загальний огляд державно-приватного партнерства. Міністерство розвитку, економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=311dfbfab31a425f8cff428f450c7a0f&tag=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva.

6. Шутаєва О. О., Побірченко В. В., Грищенко М. О. Зарубіжний досвід державноприватного партнерства і можливість його адаптації в Україні. *Економіка: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 47–54.

7. Нед Уайт. Державно-приватне партнерство в сільському господарстві: міжнародний досвід та перспективи для України. URL : http://ppp-ukraine.org/wpcontent/uploads/2014/01/Edward-White-PPPs-in-Agriculture-for-Ukraine-UKR-1.pdf.

ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ткачук С. П., *канд. екон. наук, доцент,*
Загрибельний Д. А., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Стратегічні рішення є критично важливими для довгострокового успіху будь-якої організації. Вони визначають напрямок розвитку, розподіл ресурсів та конкурентні переваги підприємства. Процес прийняття таких рішень є складним та багатогранним, і його ефективність значною мірою впливає на здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей [1, с. 20].

Стратегічні рішення відрізняються від оперативних та тактичних рішень своїм масштабом, горизонтом планування та

рівнем невизначеності. Вони стосуються ключових аспектів діяльності підприємства, таких як:

– вихід на нові ринки

– розробка нових продуктів або послуг

– злиття та поглинання

– інвестиції у нові технології

– реструктуризація організації

Прийняття стратегічних рішень передбачає аналіз великої кількості інформації, оцінку альтернативних варіантів та прогнозування наслідків. Цей процес часто відбувається в умовах обмеженості ресурсів, інформаційної асиметрії та конфлікту інтересів.

В Україні процес прийняття стратегічних рішень має свої особливості, зумовлені економічними, політичними та соціальними факторами [2, с. 41].

Нестабільність зовнішнього середовища: часті зміни в законодавстві, економічні кризи та політична нестабільність ускладнюють довгострокове планування та підвищують ризики при прийнятті стратегічних рішень.

Нерозвиненість інститутів: недостатня захищеність прав власності, корупція та слабка судова система знижують довіру до бізнесу та ускладнюють залучення інвестицій.

Особливості менталітету: в українському суспільстві часто спостерігається короткострокова орієнтація, низька відповідальність за комерційний успіх та очікування підтримки з боку держави.

Низький рівень стратегічного мислення: багато керівників зосереджені на оперативних завданнях і не приділяють достатньо уваги стратегічному плануванню[3, с. 440].

Ці фактори негативно впливають на якість стратегічних рішень та знижують конкурентоспроможність українських підприємств.

У розвинених країнах процес прийняття стратегічних рішень також стикається з викликами, хоча й іншого характеру.

Глобалізація: Посилення конкуренції на світових ринках вимагає від компаній постійного пошуку нових можливостей та адаптації до змін.

Технологічні зміни: Швидкий розвиток технологій створює як нові можливості, так і загрози для бізнесу. Компанії повинні постійно інвестувати в інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зміни в споживчих перевагах: Компанії повинні уважно стежити за змінами в потребах та очікуваннях споживачів, щоб пропонувати актуальні продукти та послуги.

Етичні та соціальні питання: Сучасні компанії все більше уваги приділяють питанням корпоративної соціальної відповідальності, екологічної стійкості та етичної поведінки [4, с. 108].

Багато українських агропідприємств успішно адаптувалися до змін на світових ринках, диверсифікувавши свою продукцію та розширивши експортні можливості. Це стало можливим завдяки прийняттю стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, впровадження нових технологій та пошук нових ринків збуту (рис. 1) [7, с. 132].

У 2024 році експорт аграрної продукції з України досяг $24,5 млрд, що становить 59% від загального експорту країни. Це другий за величиною показник після рекордного 2021 року, коли експорт склав $27,7 млрд.

Незважаючи на виклики, пов’язані з війною та обмеженнями логістики, Україна змогла відновити обсяги експорту агропродукції до довоєнного рівня. Зокрема, у 2024 році було експортовано 78,3 млн тонн аграрної продукції.

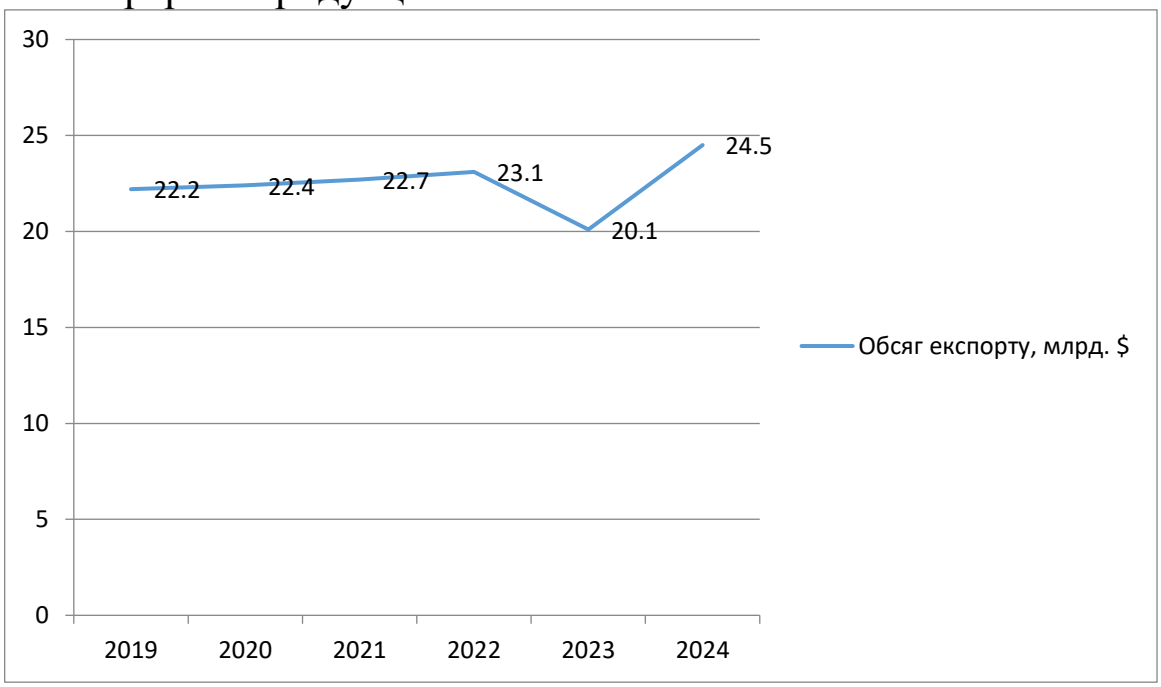


Рис. 1. Динаміки експорту сільськогосподарської продукції з України

Основні експортні позиції у 2024 році включали:

– соняшникову олію – 21% ($5,1 млрд);

– кукурудзу – 21% ($5 млрд);
– пшеницю – 15% ($3,7 млрд);
– ріпак – 7% ($1,8 млрд);
– сою – 5% ($1,3 млрд).

Ці дані свідчать про стійкість та адаптивність українського аграрного сектору в умовах складної геополітичної ситуації.

Компанія Apple постійно приймає стратегічні рішення, спрямовані на інновації та розширення своєї екосистеми продуктів та послуг. Їхні рішення щодо розробки iPhone, iPad, Apple Watch та інших продуктів змінили індустрію та створили нові ринки (рис. 2).

Протягом останнього десятиліття Apple Inc. демонструвала стабільне фінансове зростання, що підтверджується як виручкою, так і чистим прибутком. Найбільш динамічне зростання спостерігалося у період 2020–2022 років. У 2021 році виручка компанії зросла до понад $365 млрд, а вже у 2022 – перевищила $394 млрд, що стало історичним максимумом. Це значною мірою пов’язано з адаптацією до пандемійних умов, активним попитом на цифрові продукти, розвитком хмарних сервісів і підписних моделей [7, с. 132].

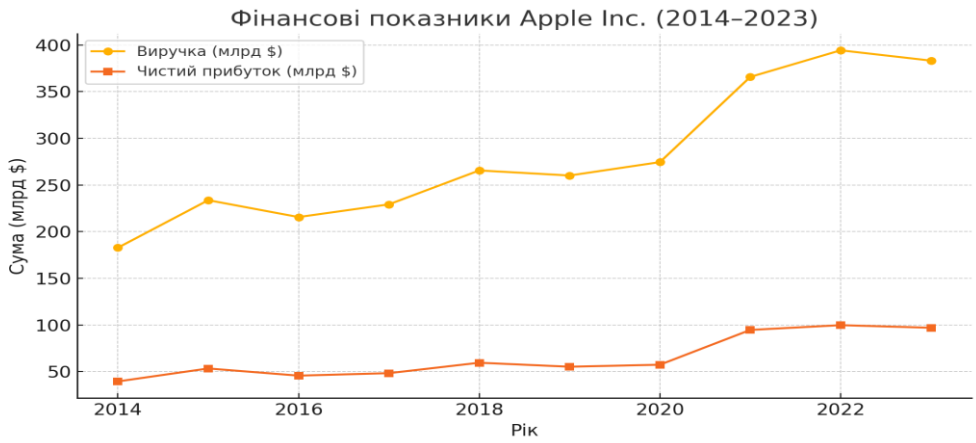


Рис. 2. Динаміка виручки та чистого прибутку Apple Inc.

Чистий прибуток також зростав пропорційно до виручки, що свідчить про збереження ефективності витратної політики компанії та високий рівень операційної прибутковості. Наприклад, у 2022 році прибуток досяг рекордного значення – майже $100 млрд.

У 2023 році спостерігається невелике зниження виручки, але чистий прибуток залишився на стабільно високому рівні, що свідчить про здатність компанії ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та глобальної економіки.

Таким чином, дані на рис. 2 ілюструють сильні позиції Apple як глобального технологічного лідера із стабільним фінансовим зростанням, значною часткою прибутковості та високою стійкістю до зовнішніх викликів.

Отже, прийняття стратегічних рішень є складним та відповідальним процесом, що вимагає від керівництва підприємства глибокого аналізу, стратегічного мислення та здатності прогнозувати майбутнє. В Україні цей процес ускладнюється низкою специфічних факторів, які потребують особливої уваги.

Для підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень в Україні необхідно:

– стабілізувати макроекономічну ситуацію: це створить більш сприятливі умови для довгострокового планування та інвестицій;

– посилити захист прав власності та боротися з корупцією: це підвищить довіру до бізнесу та залучить інвестиції;

– розвивати стратегічне мислення у керівників: необхідно впроваджувати програми навчання та розвитку, спрямовані на формування стратегічного бачення та аналітичних навичок [5, с. 56];

– сприяти інноваціям: держава повинна підтримувати наукові дослідження та розробки, а також створювати умови для швидкого впровадження нових технологій у бізнес [8, с. 320];

– забезпечити прозорість та відкритість інформації: це сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень та знизить ризики.

Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню якості стратегічних рішень та забезпечить сталий розвиток українських підприємств в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ. : Наука, 2007. 519 с.

2. Савчук В.С. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 264 с.

3. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 446 с.

4. Завадський Й. С. Стратегічне управління : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 280 с.

5. Короткий О. В. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 328 с.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 400 с.

7. Harvard Business Review. Інструменти стратегічного управління. Харків : Віват, 2021. 320 с.

8. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. New York : Free Press, 2005. 416 p.

БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ: ФАКТОРИ ТА ЗАСОБИ ЇЇ ГАРАНТУВАННЯ

Ткачук С. П., *канд. екон. наук, доцент*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Оптова торгівля відіграє ключову роль в економіці, забезпечуючи постачання товарів від виробників до роздрібних торговців або інших підприємств. Однак, цей вид діяльності пов'язаний з певними ризиками, які можуть призвести до значних фінансових втрат. Тому забезпечення безпеки підприємств оптової торгівлі є критично важливим фактором стабільного функціонування бізнесу. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на захист матеріальних ресурсів, інформації, фінансів та персоналу від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективне забезпечення безпеки дозволяє зменшити ризики та підвищити конкурентоспроможність компанії [1, с. 40].

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища поділяються на групи:

1. Економічні:

– коливання валютного курсу та фінансова нестабільність. (компанія Metro Cash & Carry змушена коригувати ціни та оптимізувати закупівлі, щоб мінімізувати втрати від девальвації національної валюти. Це також впливає на вартість імпортних товарів, що може зменшувати попит з боку споживачів);

– доступ до кредитних ресурсів та інвестицій (Мережа Епіцентр активно залучає інвестиції для розвитку логістичної інфраструктури та будівництва нових складів. Однак високі кредитні ставки можуть уповільнити цей процес, змушуючи компанію шукати альтернативні джерела фінансування);

– конкурентне середовище (Rozetka постійно вдосконалює свої логістичні процеси та впроваджує нові технології, щоб залишатися

лідером онлайн-торгівлі. Конкуренція з міжнародними платформами, такими як Amazon, вимагає від компанії адаптації до сучасних трендів);

– наявність корупційних ризиків у галузі (Для компанії АТБ важливо працювати в умовах прозорості, адже корупційні схеми при розмитненні товарів або отриманні дозвільної документації можуть уповільнити поставки та призвести до фінансових втрат).

2. Політико-правові:

– законодавче регулювання оптової торгівлі (Компанія Metro Cash & Carry повинна адаптувати свої бізнес-процеси до змін у законодавстві, що регулює оптову торгівлю, зокрема до нових вимог щодо сертифікації продукції та ліцензування);

– податковий тиск та митні збори (Епіцентр стикається з необхідністю сплачувати значні митні збори при імпорті товарів, що впливає на формування цінової політики та рентабельність бізнесу. Зміни у податковій системі можуть впливати на прибутковість компанії та вимагати перегляду фінансової стратегії);

– державна політика щодо підтримки бізнесу (Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, такі як податкові пільги або субсидії, можуть впливати на розвиток компанії Rozetka, зменшуючи фінансове навантаження та сприяючи розширенню логістичної інфраструктури;

– санкції та обмеження на міжнародному рівні (Введення міжнародних санкцій або торгових обмежень може суттєво впливати на діяльність компанії АТБ, оскільки вона імпортує значну частину товарів. Наприклад, заборона на постачання певних категорій продукції з окремих країн може змусити компанію шукати альтернативних постачальників та змінювати логістичні маршрути.

3. Соціальні:

– кваліфікація та доброчесність персоналу (для Metro Cash & Carry важливо підтримувати високий рівень кваліфікації співробітників, адже це безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи складів;

– плинність кадрів та рівень безробіття (Епіцентр стикається з проблемою високої плинності кадрів у логістичних центрах, що змушує компанію регулярно проводити навчання для нових працівників;

– рівень злочинності та можливість шахрайства (Rozetka активно впроваджує системи кібербезпеки та перевіряє

постачальників, щоб уникнути випадків шахрайства під час онлайн-торгівлі.

4. Технічні:

– рівень автоматизації складських процесів. (Metro Cash & Carry впроваджує роботизовані системи обліку та автоматизації відбору товарів, що зменшує ризик людських помилок, підвищує швидкість обробки замовлень та дозволяє ефективніше контролювати залишки на складах).

– використання інформаційних технологій для контролю за товарообігом (Rozetka використовує сучасні CRM-системи для аналізу продажів та управління ланцюгами постачання, що допомагає оптимізувати складські запаси та мінімізувати дефіцит товарів).

– якість транспортної логістики (АТБ використовує GPS-моніторинг для відстеження руху вантажівок, що дозволяє ефективніше планувати маршрути доставки та знижувати витрати на паливо).

5. Фізичні та екологічні:

– надійність складських приміщень;

– екологічні умови, що впливають на збереження товарів;

– катастрофи природного або техногенного характеру [2, с. 110].

Отже, безпека підприємств оптової торгівлі є комплексним поняттям, що охоплює економічні, юридичні, соціальні, технічні та екологічні аспекти. Її забезпечення вимагає впровадження сучасних методів управління ризиками, фінансових стратегій, технологічних інновацій та організаційних заходів. Лише комплексний підхід дозволить мінімізувати загрози та створити сприятливі умови для стабільної роботи підприємства.

Наприклад, серед економічних факторів можна відзначити вплив валютних коливань на компанію «Metro Cash & Carry», яка адаптується до змін курсу валют, оптимізуючи закупівлі та логістику.

В аспекті політико-правових факторів компанія «Епіцентр» демонструє важливість дотримання податкового законодавства, що дозволяє їй стабільно функціонувати.

У сфері технічної безпеки «Rozetka» активно використовує автоматизовані складські системи, зменшуючи ризики втрат товару.

Впровадження технологічних заходів, таких як відеоспостереження та контроль доступу, є критичним для мережі «АТБ», що дозволяє знизити ризики крадіжок [3, с. 76].

Таким чином, кожен фактор безпеки підтверджується реальними прикладами з практики відомих підприємств.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б. М., Корж Р. І. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. *Економіка та держава.* 2022. № 1. С. 38–42.

2. Білоусова О. В. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 109–114.

3. Ярошенко І. П. Фактори та загрози безпеці підприємств оптової торгівлі в умовах воєнного стану. *Торгівля і ринок України.* 2023. № 2(46). С. 75–79.

ЦИФРОВА СПАДЩИНА ВІЙНИ: ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА АНАЛІЗУ ДОКАЗІВ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ ДЛЯ МАЙБУТНІХ ПОКОЛІНЬ ТА ПРАВОСУДДЯ

Чирва Г. М., *канд. пед. наук, доцент,*
Лопушенко Я. В., *здобувачка вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасному світі засади глобальної безпеки марковані трагічними подіями, серед яких чи не найголовніше місце посідають воєнні злочини рф проти України.

Мабуть, не знайдеться жодного українця й жодної українки, які б не чули – «вкотре загарбники порушили закони та звичаї ведення війни». Власне, порушення законів та звичаїв війни – це і є воєнні злочини, що характеризуються подвійною протиправністю, тобто діяннями, забороненими нормами національного і міжнародного кримінального права [1]. Відповідно до ст. 438 Кримінального кодексу України (ККУ), воєнними злочинами вважаються: «жорстоке поводження з військовополоненими або цивільним населенням; вигнання цивільного населення для примусових робіт; розграбування національних цінностей на окупованій території; застосування засобів ведення війни, заборонених міжнародним правом; інші порушення законів та звичаїв війни, що передбачені міжнародними

договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також віддання наказу про вчинення таких дій» [2].

В умовах численних злочинів, скоєних на українській землі військовими рф, перед нами гостро постала проблема тривалого документування, збереження та аналізу доказів для встановлення справедливості, притягнення росії до відповідальності та запобігання їхньому терору в майбутньому. На сьогоднішній день, для реалізації зазначеної мети активно залучаються перспективні напрями штучного інтелекту (далі – ШІ), технології якого можуть забезпечити ефективну та швидку допомогу для збереження та опрацювання величезних обсягів аудіо-, відео- та фотоматеріалів.

Насамперед, згідно з Концепцією розвитку штучного інтелекту в Україні, ШІ визначається як «організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань» [1].

В. Орлов вважає, що значення ШІ у розслідуванні злочинів визначається «сукупністю методів, технологій і засобів, що дозволяють моделювати, аналізувати і вирішувати складні завдання кримінального провадження, які традиційно вимагають людського розуму» [2].

Нині засобами ШІ здійснюється переважно пошук та аналіз різних видів даних для розслідування та доведення злочинів. Натомість, для зберігання інформації застосовують цифрові інструменти. До прикладу, наразі серед них В. Стратонов виділяє платформу WarCrimes, розроблену за підтримки Офісу Генпрокурора України. WarCrimes налічує фото- та відеодокази пошкоджень будівель внаслідок агресії рф проти України. Загалом, зазначена платформа – це електронний архів аргументації злочинних дій, які здійснила рф в Україні. Вони сприятимуть притягненню військового керівництва й солдатів російської армії до юридичної відповідальності згідно з принципами вітчизняного і міжнародного кримінального судочинства [3, с. 127].

Крім вищезгаданого інструменту, В. Стратонов наводить інші приклади, такі як: аналітичний додаток «Воєнні злочинці РФ»;

електронний реєстр геномної інформації людини; єдиний реєстр осіб, зниклих безвісти за особливих обставин; інформаційна система «Книга катів українського народу»; портал RussianWarCriminals; чат-бот WarCrime Міністерства юстиції України; чат-бот Держекоінспекції для документування злочинів проти довкілля тощо [4, с. 37].

Посилаючись на Стандарти розслідування воєнних злочинів, В. Стратонов виділяє базові інструменти для впорядкування доказів злочинних дій. Серед них: створення спільного робочого простору (наприклад, Google Диск або загальна мережева папка в корпоративній системі), використання таблиць Excel, а також нанесення позначок на карту населеного пункту відповідного масштабу [2].

Прикладом такої інтерактивної карти є Eyes on Russia. Цей проєкт – це ініціатива Центру інформаційної стійкості (Centre for Information Resilience, CIR), запущена у січні 2022 року, основною метою якого є збір, перевірка та аналіз відкритих джерел інформації (OSINT). Проєкт надає журналістам, дослідникам, неурядовим організаціям та громадськості доступ до перевірених даних й сприяє документуванню доказів воєнних злочинів рф проти України для майбутніх судових процесів [3].

Беручи до уваги зазначені загальні та спеціалізовані можливості ШІ, схиляємося до думки В. Шевчука, що у контексті розслідування воєнних злочинів технології нейромереж можуть бути використані для аналізу різноманітних видів даних [5, с. 137]. Одним із ключових напрямів є аналіз супутникових знімків та геолокаційних міток. Алгоритми ШІ допомагають обробляти великі масиви супутникових даних та виявляти зміни в ландшафті, руйнування будівель, сліди техніки та можливі місця масових поховань. У сфері судово-медичної експертизи штучний інтелект використовується для аналізу даних з медичних закладів, оскільки він допомагає ідентифікувати загиблих, встановлювати причини смерті та розшукувати військовополонених.

Також широко використовується аналіз відео- та фотоматеріалів. ШІ може автоматично ідентифікувати потерпілих, свідків і підозрюваних, а також встановлювати деталі подій за доступними візуальними доказами. Важливу роль відіграє обробка аудіоматеріалів. Спеціальні алгоритми дозволяють аналізувати телефонні розмови, ідентифікувати голоси та визначати місця, де були зроблені записи. Окрім цього, ШІ застосовується для аналізу

текстової інформації. Він допомагає розпізнавати важливі повідомлення, встановлювати підозрюваних і свідків, а також знаходити нові докази, що можуть сприяти розслідуванню.

ШІ також широко застосовується для аналізу соціальних мереж. За його результатами можливим є встановлення зв'язків між підозрюваними, виявлення ймовірних свідків та пошук важливої інформації про хід подій. Окремий напрям – розпізнавання облич, що дозволяє ідентифікувати причетних до воєнних злочинів за фото- та відеоданими. Завдяки програмному забезпеченню Clearview AI, яке безкоштовно надали засновники компанії, стало можливим ідентифікувати воєнних злочинців, шляхом аналізу до 30 млрд фотографій із соцмереж та новинних стрічок. Дослідники з Bellingcat також ефективно застосовують ШІ разом з OSINT-технологіями. Завдяки цьому їм вдалося виявити членів угруповань іррегулярних військ і бойовиків, які співпрацювали з російськими військовими в Харківській області, а також спростувати міфи про Бучу та Краматорськ.

Отже, як можемо побачити, використання технологій штучного інтелекту у напрямку документування та аналізу воєнних злочинів рф проти нашої держави є ефективним етапом у відновленні справедливості та збереженні історичної пам'яті. Крім того, цифрові платформи, інтерактивні карти та спеціалізовані аналітичні інструменти відіграють ключову роль у доведенні фактів порушень міжнародного права, а також у притягненні винних до відповідальності. Цей підхід є невід'ємною частиною сучасних міжнародних правових механізмів, що підкреслює важливість поєднання інноваційних технологій із юридичними нормами у сфері захисту прав людини.

Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 груд. 2020 р. № 1556-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-koncepciyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220 (дата звернення: 26.03.2025).

2. Кримінальний кодекс України Стаття 438. Порушення законів та звичаїв війни. Головна – Законодавство України. 2019 рік. URL: https://kodeksy.com.ua/kriminal_nij_kodeks_ukraini/statja-438.htm (дата звернення: 26.03.2025).

3. Орлов В. Застосування штучного інтелекту у розслідуванні воєнних злочинів. *Протидія кримінальним правопорушенням на деокупованих територіях* : збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (в авторській редакції), м. Кропивницький, 27 жовтня 2023 р. Кропивницький, 2023. С. 127–129.

4. Стратонов В. М. Актуальні напрями використання електронних інформаційних систем в умовах воєнного стану. *Kherson State University Herald Series Legal Sciences*. 2025. № 1. С. 36–41.

5. Шевчук В. Можливості та перспективи використання технологій штучного інтелекту у розслідуванні воєнних злочинів. *Сучасні реалії протидії воєнним злочинам: набутий досвід та погляд в майбутнє* : матеріали пан. дискусії VII Харків. Міжнар. юрид. форуму, 25 верес. 2023 р. Київ, 2023. С. 136–142.

6. Яценко С. С. Порушення законів та звичаїв війни / Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Порушення_законів_та_звичаїв_війни (дата звернення: 26.03.2025).

7. Eyes on Russia Map. URL: https://eyesonrussia.org (дата звернення: 26.03.2025).

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОВГОСТРОКОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД

Шепель О. С., *доктор філософії,*
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Розвиток людського капіталу виступає одним із ключових детермінантів економічного зростання сучасних держав. Одним з основних інструментів формування високоякісного людського капіталу є інвестиції в освіту, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, інноваційну активність та конкурентоспроможність національної економіки. Забезпечення доступу до якісної освіти сприяє набуттю особами знань, компетентностей і навичок, необхідних для ефективної участі у сучасному ринку праці.

Інвестиції в освітню сферу охоплюють, зокрема, фінансування освітньої інфраструктури, розробку змістовного й актуального

навчального контенту, що відповідає потребам економіки, та підвищення кваліфікації викладацького складу. Такий підхід забезпечує не лише підготовку професійних кадрів, а й створює сприятливі умови для довготривалого розвитку людського капіталу.

Підвищення конкурентоспроможності робочої сили можливе завдяки набуттю різнопрофільних навичок – технічних, управлінських, комунікативних, що є критично важливими в умовах стрімких змін на глобальному ринку праці. Формування гнучких і міждисциплінарних компетентностей дозволяє працівникам адаптуватися до нових технологій, змін у структурі зайнятості, а також сприяє активному впровадженню інновацій.

Інвестиції в безперервне навчання та професійний розвиток дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й поліпшити якість виконання завдань, що безпосередньо впливає на рівень зайнятості населення та економічну ефективність. Підвищення кваліфікації сприяє також посиленню інноваційного потенціалу, пришвидшенню технологічних змін, а отже – загальному прискоренню економічного зростання. Ефективна система розвитку людських ресурсів є основою для створення продуктивної робочої сили, здатної забезпечити зростання доданої вартості та підвищити конкурентоспроможність національної економіки.

Наявність кваліфікованої та працьовитої робочої сили здатна стимулювати технічний прогрес, активізувати промисловий розвиток і сприяти формуванню сталих економічних моделей. Водночас, важливо зазначити, що наявність вищої освіти не завжди гарантує високий рівень зайнятості. Так, попри те, що рівень зайнятості серед осіб віком 25–34 років із вищою освітою у 2023 році в середньому перевищував на 8 % рівень зайнятості осіб з повною середньою або професійною освітою в країнах ОЕСР, сам по собі високий відсоток випускників закладів вищої освіти не обов’язково корелює з високою часткою працевлаштованих [1].

За статистичними даними, 69% працівників з вищою освітою заробляють більше за медіанну зарплату, у той час як лише 42% працівників з рівнем освіти вище середнього досягають такого ж рівня доходу. Водночас, ринок праці не завжди ефективно інтегрує потенціал кваліфікованих кадрів, особливо серед осіб, що народилися

за межами країни. У середньому по країнах ОЕСР 60% дорослого населення, яке народилося в країні, та 63% тих, хто народився за кордоном, мають повну середню освіту, що при цьому становить 88% серед місцевих жителів і 82% серед осіб з вищою освітою [2].

Оцінка рівня економічного розвитку країн з найвищими показниками освітніх систем демонструє тісний зв'язок між якістю освіти та економічною потужністю держав. Нижче наведено аналіз десяти провідних країн за рейтингом освітніх систем 2024 року згідно з World Top 20 Project, з урахуванням їхнього валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення [3].

Очолюють рейтинг Нідерланди, де у 2024 році номінальний ВВП на душу населення становив 67,984 дол США, а за паритетом купівельної спроможності (ПКС) – 81,495 дол США. Країна посідає 11-те місце у світі за обома показниками, що свідчить про високий рівень економічного розвитку та ефективну освітню систему. Країна відзначається високим рівнем інноваційності та стабільною економікою, а показник рівня безробіття становить 3.8% [4].

Друге місце в рейтингу займає Південна Корея, номінальний ВВП на душу населення якої у 2024 році склав 36,132 дол США, а за ПКС – 62,960 дол США. Хоча номінальний показник нижчий порівняно з деякими іншими країнами, високий рівень за ПКС відображає значну купівельну спроможність населення та ефективність економіки [5].

Фінляндія займає третю позицію в рейтингу, а також є країною, яка послідовно утримує позицію найщасливішої країни світу, очолюючи рейтинг World Happiness Report протягом восьми років поспіль, включно з 2025 роком. У 2024 році середній показник задоволеності життям серед фінів становив 7,741 балів за 10-бальною шкалою, що значно перевищує середній показник країн ОЕСР, який дорівнює 6,7. За даними Міжнародного валютного фонду, у 2024 році ВВП на душу населення Фінляндії становив 57,180 дол США [6].

Такий високий рівень задоволеності життям у Фінляндії пояснюється кількома ключовими факторами. По-перше, у фінському суспільстві панує високий рівень довіри, як між громадянами, так і до державних інституцій. Це сприяє відчуттю безпеки та впевненості у завтрашньому дні.

По-друге, близькість до природи та можливість вільного доступу до лісів і озер через концепцію «право кожного» (Everyman’s Right) сприяють фізичному та психічному благополуччю громадян. Фіни активно проводять час на свіжому повітрі, займаючись такими видами діяльності, як піші прогулянки, плавання в ополонці та відвідування саун.

Крім того, фінська культура цінує баланс між роботою та особистим життям. Концепція «kalsarikännit», що означає відпочинок вдома у зручному одязі з напоєм, підкреслює важливість особистого простору та релаксації.

Також важливу роль відіграє високий рівень освіти та соціального забезпечення. Фінляндія інвестує значні ресурси в освіту, охорону здоров'я та соціальні програми, що забезпечує громадянам стабільність та впевненість у майбутньому [7].

Людський капітал є важливою складовою економічного розвитку. За будь-яким показником багаті країни мають більше людського капіталу порівняно з бідними. Розрив стає особливо значущим, коли поняття людського капіталу розширюється, виходячи за межі рівня освіти та включаючи відмінності в якості навчання та позашкільних інвестиціях у навички. Крім того, людський капітал відіграє важливу роль у формуванні технології, продуктивності, заробітної плати та розподілу фірм за розміром у процесі розвитку. Розпорошеність цих форм людського капіталу по країнах вимагає кращого розуміння їх детермінант і наслідків. Відмінності в інвестиціях у раннє дитинство, внутрішньосімейні взаємодії та інституційні особливості освітніх систем можуть бути важливими факторами, що обумовлюють розриви в економічних показниках між країнами [8].

Розвиток людського капіталу є вирішальним чинником сталого економічного зростання, оскільки саме висококваліфікована, інноваційно зорієнтована робоча сила генерує ідеї, адаптується до трансформацій ринку праці та забезпечує конкурентоспроможність економіки. Відмінності у темпах економічного розвитку між країнами значною мірою зумовлені нерівномірністю у рівні інвестицій в освіту та професійний розвиток. Для країн, що прагнуть підвищити продуктивність праці та створити економіку знань, ключовим є

впровадження технологічних та промислових інновацій, що підтримуються як політичними, так і бізнес-акторами.

Досвід країн із високим рівнем людського капіталу, таких як Фінляндія, свідчить про ефективність довгострокової освітньої політики та переорієнтації ресурсів з фізичного на людський капітал. Успішне реформування систем середньої та вищої освіти дозволяє не лише підготувати кадри для інноваційних секторів, а й зменшити відтік інтелектуального потенціалу за кордон [9].

Наведені тенденції підкреслюють необхідність налагодження тіснішої взаємодії між системою освіти та ринком праці. Стратегічне планування освітньої політики, орієнтованої на реальні потреби економіки, сприятиме запобіганню перенасиченню певних секторів фахівцями та забезпечить раціональне використання освітнього потенціалу суспільства. Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному вимірі впливу людського капіталу на етапи економічного циклу, зокрема в контексті наближення П’ятої промислової революції.

Список використаних джерел:

1. Borgonovi, F. et al. (2023), «Emerging trends in AI skill demand across 14 OECD countries», OECD Artificial Intelligence Papers, No. 2, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/7c691b9a-en.

2. OECD (2024), Education at a Glance 2024: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.

3. World Population Review. Education Rankings by Country 2025. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country (дата звернення: 16.04.2025).

4. Macrotrends. URL: https://www.macrotrends.net (дата звернення: 16.04.2025).

5. Tradingeconomics. URL: https://tradingeconomics.com/south-korea/gdp-per-capita (дата звернення: 16.04.2025).

6. Nelken-Zitser J. The US dropped to its lowest-ever ranking in the global list of happiest countries to live. Business Insider. URL: https://www.businessinsider.com/us-drops-lowest-ever-ranking-world-happiness-report-eating-alone-2025-3?utm_source=chatgpt.com (date of access: 16.04.2025).

7. Lewis S. My voyage of good cheer around Finland – the world's happiest country. the Guardian. URL: https://www.theguardian.com/travel/2024/dec/22/voyage-of-wellbeing-and-good-cheer-around-finland?utm_source=chatgpt.com (date of access: 16.04.2025).

8. Rossi, Federico. 2018. Human Capital and Macro-Economic Development: A Review of the Evidence. Policy Research Working Paper; No. 8650. © World Bank. URL: http://hdl.handle.net/10986/30877.

9. Gruzina, Y.; Firsova, I.; Strielkowski, W. Dynamics of Human Capital Development in Economic Development Cycles. Economies 2021, 9, 67. URL: https://doi.org/10.3390/economies9020067.

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Богашко О. Л., *канд. екон. наук, доцент*,
Головко О. М., *здобувач вищої освіти*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Одним із ключових завдань управління є забезпечення високого рівня мотивації працівників підприємств у процесі виконання їхніх посадових обов'язків. Для досягнення цієї мети керівники всіх рівнів повинні ефективно використовувати різноманітні елементи складної системи мотивації, яка включає потреби та цінності працівників, матеріальні й нематеріальні стимули, показники та критерії оцінки мотивації. У сучасних умовах вітчизняним підприємствам важливо впроваджувати такі методи мотивації персоналу, які, навіть у ситуаціях обмежених ресурсів, забезпечуватимуть сприяння досягненню стратегічних цілей компанії.

Аналіз зарубіжного досвіду мотивування персоналу дозволяє стверджувати, що в економічно розвинутих країнах широко застосовуються сучасні підходи до формування та впровадження інноваційних методів мотивації працівників. Однак, як показує практика, в Україні ці методи поки що не здобули широкого поширення. Вражаючим є зауваження О. Бодарецької [2, с. 13], яка зазначає, що системи мотивації персоналу, які сьогодні застосовуються у Франції, Німеччині, США, Японії, Великобританії та інших економічно розвинених країнах, сформувалися в умовах, подібних до тих, що зараз спостерігаються в Україні (глибока економічна криза, високий рівень інфляції, зниження попиту, падіння ВВП тощо). Ці обставини спричинили необхідність кардинальної зміни підходів до мотивації і впровадження інновацій у цій сфері.

Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що головним орієнтиром для вдосконалення існуючих методів мотивації персоналу має бути ринкова ситуація. У сферах матеріального та нематеріального стимулювання розроблено й ефективно

застосовуються різноманітні мотиваційні інструменти, приклади яких наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади застосування окремих методів мотивації персоналу в зарубіжному бізнесі

Назви методів	Короткий зміст методів
Матеріальні методи	
Pay for Performance (плата за виконання)	Застосування різноманітних форм оплати праці, а також диференціація її рівня залежно від індивідуальних чи групових відмінностей при виконанні посадових обов'язків.
Участь у прибутках	Ці методи передбачають, що працівники отримують частину прибутку підприємства, отриманого за певний період часу.
Участь у власності	Працівники отримують так звані «неживі» гроші у вигляді акцій або прав на їх придбання безкоштовно або на пільгових умовах, згідно з рішеннями ради директорів.
Грейдова система оплати праці	Технологія оцінки посад та оплати праці полягає в диференціації винагороди в залежності від значущості посади для підприємства. Вона ґрунтується на детальному описі посад, визначенні їхньої цінності для підприємства та створенні грейдів на основі цієї оцінки. У результаті встановлюються міжкваліфікаційні співвідношення посадових окладів для кожного грейду.
Системи KPI	Методи мотивування, що базуються на формуванні кількісно вимірюваних індикаторів для працівників, спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. KPI (ключові показники ефективності) в такому контексті виступають інструментом, який дозволяє оцінювати рівень досягнення поставлених цілей та ефективність виконання завдань.
Нематеріальні методи	
Мотивування вільним часом	Нематеріальна технологія мотивування, яка полягає у наданні працівникові додаткових можливостей для управління своїм часом. Це може включати скорочений робочий день, додаткові вихідні дні, можливість виконання робочих завдань поза офісом, а також гнучкий графік роботи, що сприяє підвищенню рівня задоволеності.
Можливості для кар'єрного зростання	Технологія мотивування, спрямована на залучення амбіційних лідерів, полягає в створенні умов для розвитку лідерських якостей і кар'єрного росту.
Корпоративні конкурси	Методи мотивування, які дозволяють виокремити особливі досягнення у роботі та сприяють підвищенню продуктивності та ефективності персоналу, передбачають впровадження системи конкурсів і нагород для відзначення значущих успіхів співробітників. Такі конкурси можуть включати номінації на звання «Кращий новий працівник компанії», «Кращий підрозділ року», «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор», «Краща лінія бізнесу» та інші, що стимулюють працівників до високих результатів та змагальності, підвищують рівень їх залученості та мотивують до досягнення нових висот у професійній діяльності.

Джерело: сформовано на основі [1; 2]

Дослідження теоретичних і практичних аспектів використання інноваційних методів мотивування персоналу у різних країнах свідчить, що їх ефективність значною мірою визначається культурними традиціями, релігійними переконаннями, менталітетом та іншими соціокультурними чинниками. Особливо цікавим є досвід Японії, де працівники настільки віддані своїм компаніям, що готові обмежувати свій вільний час або відпустку на користь організації. Така відданість, разом із широко поширеною системою довічного найму, стає основним спонукальним фактором для працівників японських підприємств.

Однією з поширених інноваційних методів мотивування у західному бізнесі є система KPI, згадана раніше. Вивчення теорії та практики свідчить, що ключові показники ефективності сприяють більш точному розумінню того, які конкретні кроки необхідно здійснити для забезпечення ефективної діяльності підприємств. У великих західних компаніях, де мотиваційні процеси є чітко структурованими та формалізованими, система KPI дозволяє кожному працівникові зрозуміти, за які досягнення і в якому обсязі він може отримати винагороду. У межах цієї системи кожен працівник має чітко визначені особисті завдання та встановлені терміни їх виконання, що дає змогу компанії здійснювати ефективний контроль за його діяльністю. До інших важливих переваг цієї системи можна віднести: чіткість критеріїв оцінки виконання завдань, прозорість оцінки компетенцій, ясність кар'єрних перспектив, підвищення рівня мотивації досягнення успіху під час навчання, відчуття значущості своєї роботи, а також наявність чіткої орієнтації на рух уперед або назад.

Аналіз теоретичних та практичних аспектів дозволяє зробити висновок про наявність низки проблем у сфері формування та застосування інноваційних методів мотивації персоналу на підприємствах економічно розвинутих країн. У Західній Європі спостерігається збільшення тривоги та страху щодо матеріальної винагороди, незадоволеність у питаннях індивідуального та професійного розвитку, а також дисбаланс між особистим життям та роботою. Водночас, результати досліджень свідчать, що важливими мотиваційними факторами на підприємствах розвинутих європейських країн є сприятливі стосунки з керівництвом та позитивна атмосфера в колективі. Аналітики відзначають, що інноваційні методи мотивації персоналу впроваджуються та

удосконалюються передусім у країнах, що завершили кризовий період, таких як Великобританія, Німеччина, Бельгія та Швеція. Працівники підприємств цих країн частіше позитивно оцінюють мотиваційні процеси, ніж їхні колеги з Південної Європи.

Аналізуючи застосування інноваційних методів мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах, необхідно зауважити, що, незважаючи на застарілість підходів, в Україні досі широко використовуються фіксовані тарифні ставки та посадові оклади. Натомість нематеріальні методи мотивації використовуються рідко і часто без чіткої систематизації.

Стан впровадження інноваційних методів мотивації персоналу на підприємствах України залишається недостатнім, особливо в аспекті формування у працівників почуття задоволеності від трудової діяльності. Однією з ключових проблем вітчизняної системи управління персоналом на підприємствах є те, що до недавнього часу відсутність повноцінних HR-підрозділів була звичною практикою. У структурі управління підприємств функції взаємодії з персоналом традиційно виконували відділи кадрів, діяльність яких, як правило, обмежувалася суто адміністративними завданнями – веденням кадрової документації, обліком трудових книжок, оформленням особових справ тощо. Натомість досвід компаній країн з розвиненою економікою засвідчує, що створення HR-служби є доцільним уже на початкових етапах формування підприємства. У цьому контексті HR-фахівці мають виступати не лише адміністраторами, а й стратегічними партнерами управлінської ланки, які забезпечують консультування керівництва з питань управління персоналом і здійснюють ефективне адміністрування відповідних процесів.

У контексті розгляду особливостей впровадження інноваційних методів мотивування персоналу варто звернути увагу на досвід західних компаній, які вже здійснюють діяльність на вітчизняному ринку або лише виходять на нього. У більшості таких підприємств HR-процеси характеризуються високим ступенем формалізації, включаючи сферу мотиваційного менеджменту, та побудовані відповідно до міжнародних стандартів і практик. Завдяки цьому основні підходи до управління персоналом, зокрема й у частині мотивування, не потребують суттєвих змін. Як правило, відбувається лише часткова адаптація зазначених механізмів до локальних особливостей – культурного середовища, специфіки національного

законодавства, регіональних ринкових умов і ментальних відмінностей.

Залежно від індивідуальних потреб і особистих пріоритетів, працівники мають змогу самостійно формувати склад свого соціального пакета, обираючи серед запропонованих опцій, таких як абонементи до фітнес-центрів, фінансування освітніх витрат на дітей, оформлення страхових полісів чи покриття витрат на дозвілля й відпочинок. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу.

Водночас у практиці корпоративного управління особливе місце посідає система мотивації вищого керівного складу. Як зазначено у відповідних дослідженнях, для топ-менеджменту активно використовуються інсентив-програми (incentive trips) – спеціально організовані компанією ділові поїздки, що поєднують професійну комунікацію та заохочення. Такі заходи, що здебільшого мають міжнародний характер і проводяться один або кілька разів на рік, виконують низку важливих функцій: підбиття підсумків реалізації стратегічних цілей, обмін управлінським досвідом, зміцнення горизонтальних зв’язків між керівниками, а також розробка або актуалізація планів подальшого розвитку підприємства.

Аналізуючи поточний стан України, можна зробити чіткий висновок, що керівники підприємств цієї сфери змушені функціонувати в умовах економічної та управлінської кризи. Такі обставини мають безпосередній вплив на розвиток та реалізацію інноваційних методів мотивації персоналу. Враховуючи складність поточної економічної ситуації, процеси впровадження новітніх рішень значно ускладнюються та уповільнюються, що обмежує можливості для оптимізації і модернізації системи мотивації.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л. Організація роботи з персоналом – філософія сучасного підприємства. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. С. 246–248.

2. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку*. 2015. Вип. 3 (34). С. 12–15.

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЦІ

Заїчко І. В., *канд. екон. наук, доцент,*
Хижняк О. В. *здобувачка вищої освіти,*
Національна академія статистики, обліку та аудиту

Сьогодні електроенергетика є однією з найважливіших галузей економіки кожної країни, в тому числі і України. З кожним роком спостерігається зростання споживання електроенергії що зумовлює передбачає необхідність модернізації енергетичних систем та впровадження інновацій для забезпечення стабільного електропостачання. Актуальними залишаються питання ефективного використання енергоресурсів і розвитку альтернативних джерел енергії, що сприяє підвищенню енергетичної безпеки та зменшенню витрачання традиційних паливних ресурсів.

Енергетична система України має значний потенціал у виробництві електроенергії, однак її ефективність знижується через фізичний та моральний знос основних фондів, що є наслідком недостатнього державного фінансування та низької інвестиційної привабливості галузі для приватних інвесторів. Одним із ключових бар'єрів для модернізації енергетичного сектору залишається недостатнє фінансування інноваційних проектів, що також пов'язано з рівнем інвестиційної привабливості підприємств галузі. формування та ефективне використання фінансових резервів прибутку є інструментом активізації інвестиційно-інноваційної діяльності, що сприяє конкурентоспроможності підприємств та технологічному оновленню [1]. Формування ефективної системи залучення та розподілу фінансових ресурсів є необхідною умовою активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в енергетиці [2]. У звіті про стратегічну екологічну оцінку проектного плану заходів з розвитку енергетики зазначено, що майже всі енергоблоки теплових електростанцій та теплоелектроцентралей в Україні потребують модернізації або заміни [3]. Крім того, актуальними залишаються питання низької ефективності генерації та передачі електроенергії, критичний фінансово-економічний стан підприємств теплової генерації та енергорозподільчих підприємств, а також значні суми заборгованості між суб'єктами енергоринку, що негативно впливає на стійкість та розвиток сектору.

Згідно із Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», у сфері енергетики визначено такі ключові напрями [4]:

1) розвиток відновлювальних джерел енергії (впровадження та вдосконалення технологій використання сонячної, вітрової, гідро-, біо- та геотермальної енергетики з метою зменшення залежності від традиційних видів палива та покращення екологічної ситуації);

2) підвищення енергоефективності та енергозбереження (розробка та впровадження технологій, спрямованих на скорочення втрат енергії в процесах виробництва, транспортування та споживання, а також оптимізація енергетичного балансу країни);

3) модернізація енергетичної інфраструктури (оновлення та автоматизація електромереж, розвиток інтелектуальних систем управління енергопостачанням, удосконалення систем зберігання енергії для підвищення стабільності енергосистеми);

4) розвиток водневої енергетики та альтернативних видів палива (дослідження та впровадження технологій виробництва, зберігання і транспортування водню, а також використання альтернативних екологічно чистих видів палива);

5) декарбонізація та екологізація енергетичного сектору (зниження викидів парникових газів шляхом переходу на низьковуглецеві технології, використання екологічно чистих технологій у виробництві електроенергії та розвиток механізмів компенсації викидів CO^2);

6) цифровізація та автоматизація енергетичного сектору (застосування інноваційних технологій для управління енергосистемами, оптимізації виробництва та розподілу електроенергії).

Інноваційна діяльність як форма інвестування передбачає розробку та реалізацію інноваційних проєктів і програм, спрямованих на впровадження науково-технічного прогресу у виробничу та соціальну сфери. Забезпечення фінансування інноваційної діяльності в енергетичному секторі потребує впровадження ефективних фінансових інструментів. Одним із таких інструментів є формування резервів прибутку, які можуть спрямовуватися на інноваційно-інвестиційні проекти підприємств. Як зазначається у роботах науковців [2], використання таких резервів дозволяє підвищити інвестиційну активність підприємств навіть за умов обмеженого зовнішнього фінансування. Водночас, важливу роль виконує система

внутрішнього фінансового моніторингу, яка забезпечує прозорість управління грошовими потоками та сприяє зниженню ризиків інвестування в інновації, що підкреслюється у дослідженнях [5]. Таким чином, моніторинг дозволяє своєчасно виявляти фінансові дисбаланси, прогнозувати ефективність використання інвестицій та обґрунтовано прийняти управлінські рішення щодо підтримки стартапів у галузі енергетики. Водночас, інноваційний проєкт являє собою комплексну ініціативу, що включає практичне, юридичне та організаційне обґрунтування процесів, пов'язаних із досягненням поставлених інноваційних цілей. Результатом розробки інноваційного проєкту є офіційний документ, що містить детальний опис інноваційного продукту, обґрунтування його життєздатності та актуальності, аналіз необхідності й можливостей залучення інвестицій, а також інформацію щодо термінів реалізації, виконавців і правових аспектів його впровадження.

У 2025 році в енергетичному секторі України реалізуються кілька інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення енергонезалежності та стійкості енергосистеми. Ці проєкти відображають прагнення України до впровадження інноваційних технологій в енергетиці, сприяючи підвищенню енергоефективності та незалежності країни (рис. 1).



Система накопичення енергії від SPP Development Ukraine

- Компанія SPP Development Ukraine розробляє систему накопичення енергії потужністю 25 МВт/62,5 МВт*год. Проєкт планується до готовності для будівництва в першому кварталі 2025 року, а введення в експлуатацію можливе через 15 місяців.



Закупівля систем накопичення енергії компанією DTEK

- Компанія DTEK придбала системи накопичення енергії загальною потужністю 200 МВт. Ці системи забезпечать резервне живлення на шести електростанціях, що дасть можливість стабілізувати енергопостачання, особливо під час зимового періоду.



Розширення Тилігульської вітрової електростанції

- DTEK планує інвестивути 450 мільонів євро в розширення Тилігульської вітрової електростанції з 114 МВт до 500 МВт. Проєкт включає закупівлю 64 вітрових турбін. Після завершення, станція зможе забезпечити електроенергією 900 тис. домогосподарств.

Рис. 1. Інноваційні проєкти в енергетичній галузі України на 2025 рік [6; 7].

Для забезпечення сталого розвитку інноваційної діяльності в електроенергетичній галузі України необхідно впроваджувати сучасні технології зберігання та розподілу енергії, розширювати використання відновлюваних джерел енергії та стимулювати інвестиційну активність.

Важливим аспектом є розробка й удосконалення нормативно-правової бази, що сприятиме ефективній інтеграції інноваційних рішень у національну енергосистему.

Посилення науково-дослідницької діяльності та підтримка стартапів, що розробляють передові технології дозволять оптимізувати виробництво, транспортування та споживання електроенергії. Важливу роль у цьому процесі відіграє міжнародна співпраця, зокрема залучення іноземних партнерів та фінансових ресурсів для реалізації великих інфраструктурних проєктів.

Інноваційна діяльність в електроенергетиці є ключовим чинником підвищення енергоефективності, надійності та екологічності енергопостачання. Проведений аналіз дає змогу виокремити основні аспекти активізації інноваційних процесів у галузі. Значний фізичний і моральний знос енергетичного обладнання, погіршення недофінансування галузі, низька інвестиційна привабливість, а також заборгованість між суб'єктами енергоресурсів суттєво впливають на розвиток електроенергетики в Україні. Водночас Україна має значний потенціал у сфері розвитку відновлюваних джерел енергії, цифровізації процесів управління та автоматизації енергетичної інфраструктури. Для реалізації потенціалу інноваційної діяльності в енергетиці необхідно забезпечити стимулювання міжнародної техніко-інвестиційної співпраці та фінансову підтримку інноваційних проектів, зокрема через створення відповідних резервів прибутку й розвиток системи фінансового моніторингу.

Загалом, комплексний підхід до формування інноваційної політики в енергетиці може зміцнити енергетичну безпеку країни та підвищити конкурентоспроможність галузі на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Білошкурський М. В, Заїчко І. В., Ковернінська Ю. В. Фінансовий аналіз резервів прибутку для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Том 7. № 2. URL: https://is-journal.com/is/article/view/184.

2. Бондарук Т. Г., Заїчко, І. В., Заїчко, І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії.* 2024. Вип.27. URL: https://surl.li/tedgai.

3. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту плану заходів з реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. Міністерство енергетики України. Київ, 2024. URL: https://surli.cc/vmmzcy.

4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 02.10.2011 р. № 3715-VI. URL: https://surl.lu/cbgduv.

5. Заїчко І. В. Заїчко І. Д. Заїчко В. І. Внутрішній фінансовий моніторинг грошових потоків підприємства як інструмент управління його фінансовою стійкістю та інвестиційною привабливістю. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. № 1(13). С. 118-130. URL: https://surl.li/naojej.

6. Україна планує розширити Тилігульську вітрову електростанцію Reuters. 2025. URL: https://surl.li/fgtoxu.

7. SPP Development Ukraine. Установка системи накопичення енергії. Офіційний сайт SPP Development Ukraine. 2025. URL: https://surl.li/rgfibc.

КОНФЛІКТИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ І СПОСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Ілляшенко С. М., *докт. екон. наук, професор*,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
Ілляшенко Н. С., *докт. екон. наук, професор*,
Сумський державний педагогічний університет ім. А. С.Макаренка

Практика свідчить, що інноваційна діяльність пов'язана з різного роду конфліктами в середовищі її учасників. Ці конфлікти проявляються на усіх етапах процесу створення, виготовлення, комерціалізації і використання (споживання) як продуктових, так і процесних інновацій. Вони спричиняються: суб'єктивізмом поглядів суб'єктів інноваційного процесу (юридичних і фізичних осіб) на різні його аспекти; протиріччями їх інтересів (матеріальних, моральних, психологічних); різним рівнем їх інноваційної культури, яка

характеризує їх готовність сприймати, використовувати та створювати інновації; особистими якостями персоналу організації інноватора (різницею в креативності, працездатності, типу кар'єрних настанов тощо) тощо.

Ці конфлікти мають певний дуалізм. З одного боку, вони сприяють підвищенню якості інноваційних рішень (відома фраза: у суперечці народжується істина), з цією метою інколи конфлікти навіть цілеспрямовано провокують. З іншого – вони ускладнюють умови інноваційної діяльності, затягують терміни виконання поставлених завдань, збільшують витрати на інноваційну діяльність, створюють психологічний дискомфорт персоналу організації інноватора, негативно впливають на її імідж тощо. Таким чином, постають завдання ідентифікації можливих конфліктів, їх аналізу (причини, ролі учасників конфлікту, можливі наслідки тощо), а також розроблення заходів щодо розв'язання конфліктів.

В контексті викладеного виділено дві групи конфліктів учасників інноваційної діяльності: внутрішні конфлікти організації-інноватора (команди інноваційного проекту); конфлікти між суб'єктами інноваційного процесу, до яких у загальному випадку відносять:

– організацію-інноватора і її економічних контрагентів: постачальників вихідної сировини, матеріалів, комплектуючих; торгівельних і збутових посередників; інвесторів; споживачів інновацій тощо;

– контактні аудиторії, що опосередковано впливають на результативність інноваційної діяльності: ЗМІ; органи місцевої влади; політичні партії; місцеве населення; громадські рухи і організації тощо

Виконано деталізацію зазначених груп конфліктів (рис. 1). Розроблено комплекс рекомендацій щодо розв'язання кожної групи конфліктів.

В системі запропонованих заходів щодо розв'язання зазначених на схемі на рис. 1 груп внутрішніх і зовнішніх конфліктів головну увагу було приділено:

– добору персоналу команд інноваційних проектів (креативність, кваліфікація, досвід, психологічна сумісність, конфліктність тощо); навчанню персоналу у т.ч. спільному виконанню завдань, застосуванню різних методів генерування і вибору інноваційних рішень [4]; формуванню структури команди (у

розрізі фаху, кваліфікації, віку, гендеру тощо); розподілу функцій; вибору управлінської форми і типу спільної діяльності;

– підвищенню рівня інноваційної культури суб'єктів інноваційного процесу, зокрема, у розрізі її складових підсистем: організаційної, мотиваційної, інтелектуально-креативної [3], а також їх елементів;

– урахуванню і взаємоузгодженню інтересів суб'єктів інноваційного процесу; оптимізації складу і структури економічних контрагентів – суб'єктів інноваційного процесу; їх стимулюванню тощо.

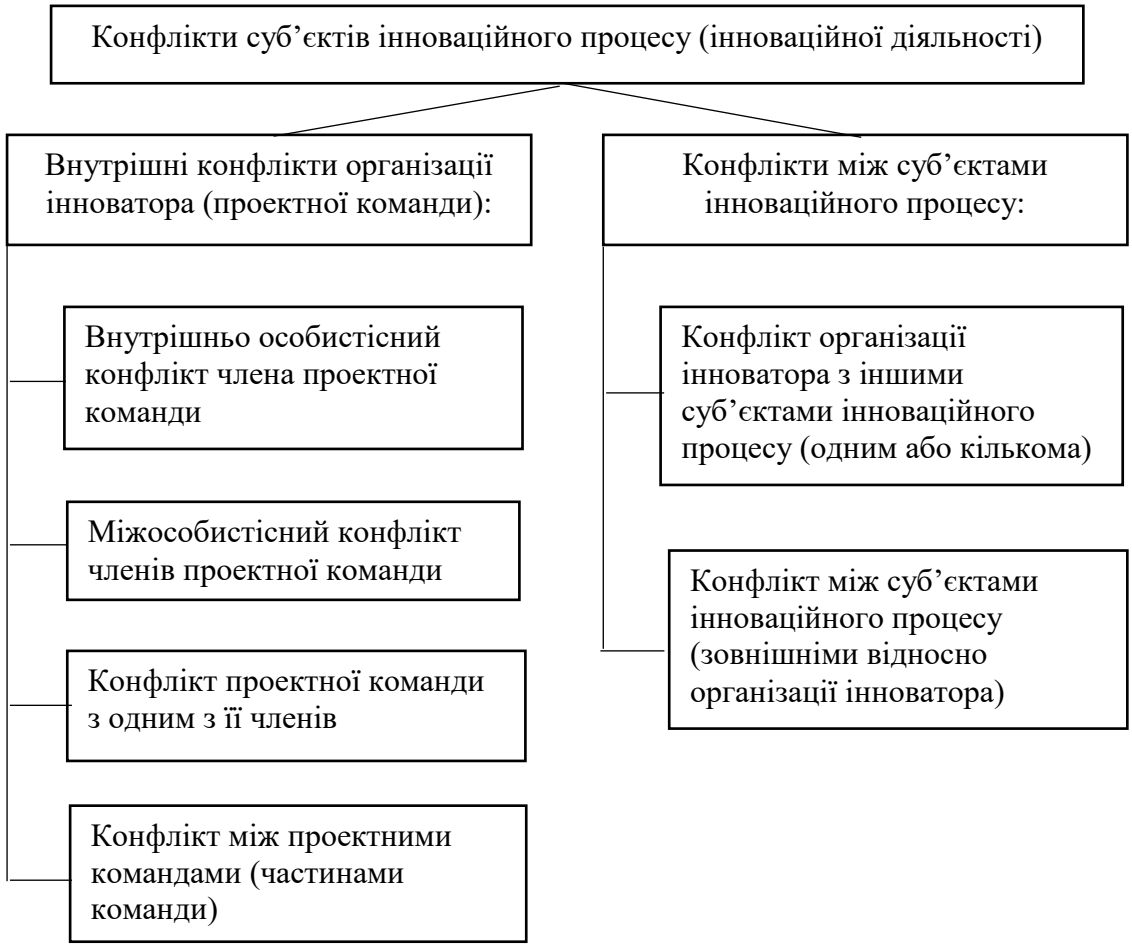


Рис. 1. Сукупність конфліктів суб'єктів інноваційної діяльності (побудовано авторами з урахуванням даних [1, с. 397–399])

Доцільним є також застосування традиційних методів управління конфліктами з урахуванням специфіки інноваційної діяльності [2, с. 181–184].

Отримані результати доповнюють інформаційно-аналітичну базу управління конфліктами в інноваційній діяльності підприємств різних галузей і масштабів діяльності.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування засад організаційно-економічного механізму управління конфліктами в процесі створення, виготовлення і комерціалізації продуктових і процесних інновацій.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2019. 504 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104.
4. Jones J.K. Design methods. 1986. 326 p.

СТАРТАПИ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

Логінова О. А., *канд. екон. наук., доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У XXI столітті стрімкі зміни в технологіях, глобалізація ринків та високий рівень конкуренції вимагають від економіки нових підходів до розвитку. Одним із найефективніших інструментів у цьому контексті є розвиток інноваційного підприємництва, зокрема стартап-руху, який активно формує нові сектори економіки, продукує високу додану вартість і стимулює створення робочих місць. Особливої уваги заслуговує молодіжне підприємництво, яке не лише акумулює нові ідеї та погляди, але й має високий потенціал для впровадження нетрадиційних бізнес-моделей, гнучкості та швидкої адаптації до ринкових умов.

Актуальність теми обумовлюється необхідністю забезпечення сталого економічного зростання, в основі якого лежить інноваційний підхід до господарювання. Саме стартапи, створені молодими підприємцями, стають своєрідними драйверами трансформаційних процесів, оскільки мають здатність не лише впроваджувати технологічні новації, але й формувати інноваційну культуру в суспільстві. На жаль, в Україні цей напрямок ще не досяг належного рівня інституційної підтримки, а отже – потребує комплексного підходу на рівні державної політики.

Серед основних проблем, що стримують розвиток стартапів в Україні, варто виокремити брак системної підтримки з боку держави. Попри існування окремих ініціатив, спрямованих на розвиток інноваційного підприємництва, відсутність чіткої законодавчої бази щодо молодіжного підприємництва ускладнює процеси формування стабільного інституційного середовища. Це, у свою чергу, знижує мотивацію молодих людей до започаткування власної справи та підвищує ризики припинення діяльності на ранніх етапах [1, с. 18].

Ще однією ключовою проблемою є обмежений доступ до фінансових ресурсів. Стартапи традиційно мають високий рівень ризику, що зумовлює небажання банківських установ надавати їм кредити. Водночас в Україні лише починають формуватись альтернативні джерела фінансування, такі як венчурні фонди, інвестиційні клуби, бізнес-ангели. Їхня діяльність переважно зосереджена у великих містах, що обмежує можливості для молоді з регіонів [2, с. 46].

Крім того, потребує значного удосконалення система підприємницької освіти. У більшості закладів вищої освіти відсутні спеціалізовані курси, які б формували в молоді практичні навички бізнес-мислення, проектного менеджменту, фінансового планування та презентації стартап-ідей. Це призводить до того, що значна частина потенційних підприємців не має достатніх знань для реалізації власних ідей, навіть за наявності інноваційного задуму [3, с. 93].

На тлі активного розвитку цифрових технологій та глобального поширення інноваційних бізнес-моделей важливо також враховувати міжнародний досвід стимулювання молодіжного підприємництва. Зокрема, в країнах Європейського Союзу реалізуються численні програми підтримки стартапів, що передбачають менторський супровід, грантове фінансування, доступ до технологічної

інфраструктури та участь у міжнародних акселераційних програмах. Такі приклади як «Startup Europe» або «Erasmus for Young Entrepreneurs» демонструють ефективність підходу, орієнтованого на створення сприятливого середовища, де молодь отримує реальні інструменти для розвитку власних ідей.

Варто звернути увагу й на необхідність формування культури підприємництва ще на етапі шкільної освіти. Інтеграція підприємницьких компетентностей у навчальні програми допоможе формувати у молоді не лише економічне мислення, а й здатність брати відповідальність, оцінювати ризики, працювати в команді та шукати нестандартні рішення. Сучасний світ потребує саме таких навичок, які сприяють становленню нової генерації підприємців, здатних діяти в умовах високої невизначеності.

Особливу роль у розвитку інноваційного підприємництва може відігравати співпраця бізнесу та науки. Комерціалізація наукових розробок, створення стартапів на основі результатів досліджень університетів та наукових установ здатна стати потужним рушієм економічного розвитку. Університетські хаби, технопарки, лабораторії прикладних досліджень мають перетворитися на простори, де народжуються та втілюються ідеї з високим потенціалом. У цьому контексті доцільним є формування інноваційних кластерів, які об’єднують науковців, підприємців, інвесторів та представників держави.

Зрештою, стартапи – це не лише економічна категорія, а й соціальний феномен. Молодіжне підприємництво формує нову філософію праці, засновану на самореалізації, креативності та відповідальності за соціальний вплив своєї діяльності. Тому підтримка таких ініціатив має бути одним із ключових пріоритетів державної політики, що сприятиме не лише економічному зростанню, а й зміцненню громадянського суспільства. У цьому контексті варто акцентувати увагу на ролі цифрових технологій у розвитку молодіжного підприємництва. Це особливо актуально для молодих підприємців, які часто обмежені у ресурсах, але мають високий рівень цифрової грамотності.

Враховуючи зазначене, особливої ваги набуває потреба у створенні сприятливого середовища для розвитку молодіжного підприємництва. По-перше, держава має розробити чітку стратегію підтримки стартапів, яка б включала пільгові податкові умови, стартове фінансування, менторську підтримку та доступ до

інфраструктури (коворкінги, технопарки, інкубатори). По-друге, необхідно активізувати співпрацю між бізнесом, університетами та органами влади з метою інтеграції підприємницької освіти в освітні програми. По-третє, важливим чинником є популяризація підприємництва серед молоді через соціальні кампанії, бізнес-конкурси, акселераційні програми та міжнародні обміни.

Таким чином, стартапи, створені молодими підприємцями, мають реальний потенціал стати рушієм інноваційного оновлення української економіки. Для цього необхідно забезпечити належну підтримку з боку держави, розвивати інфраструктуру та створювати мотиваційне середовище для молоді.

Список використаних джерел:

1. Сало І. М. Інституційне забезпечення розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 17–21.

2. Білан С. В. Фінансування стартапів в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Фінанси України.* 2021. № 6. С. 45–52.

3. Литвин О. В. Підприємницька освіта як фактор розвитку молодіжного бізнесу. *Проблеми економіки.* 2023. № 2. С. 90–95.

ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Мельник В. В., *канд. екон. наук, доцент*,
Поштарук Є. О., *здобувач вищої освіти*,
Шклярук Р. О., *здобувач вищої освіти*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах глобалізації основою конкурентоспроможності виступають інновації. До теперішнього часу стратегічні завдання вимагають підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки на інноваційних засадах, у боротьбі на ринках щоб зайняти відповідне місце серед розвинених країн. Для країн інноваційних лідерів, характерна висока рентабельність бізнесу. Тобто, інновації, конкурентоспроможність та економічне зростання пов’язані між собою і перемогу в конкурентній боротьбі отримують саме ті хто займає активну інноваційну позицію.

Безумовно, конкурентоздатність є надважливою складовою а інноваційні технологій можуть значно підвищити продуктивність підприємства, а також створити переваги на ринку за рахунок вдосконалення процесів, впроваджувати новаторських рішень, що допоможе покращити якість продукції та послуг, зменшити витрати та вплив на навколишнє середовище, задовольняти зростаючі потреби споживачів.

Активна інноваційна діяльність підприємства може бути пов'язана з різними видами ризиків. Деякі з них можуть включати фінансові ризики, технологічні ризики, ризики конкуренції, ризики затримок у розробці нових продуктів або послуг, а також ризики невдачі при впровадженні інновацій тощо. Незважаючи на це, інновації можуть допомогти підприємству підвищити конкурентоспроможність, розширити ринки і збільшити прибуток. Важливо мати збалансований підхід до інноваційної діяльності, розглядаючи ризики і можливості.

Так, розвиток та впровадження інноваційних технологій може сприяти не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства, але і зміцненню його економічної безпеки. Інновації можуть допомогти забезпечити нові можливості для розвитку бізнесу. Водночас, впровадження нових технологій може зменшити ризики виробництва, підвищити надійність управління та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

Як бачимо, розвиток та впровадження інноваційних технологій тісно пов’язаний з економічною безпекою підприємства, адже інновації сприяють зниженню залежності від впливу зовнішніх факторів, таких як коливання цін на сировину або зміни в державному регулюванні; зростанню стійкості до конкурентного тиску та економічних криз; зміцненню позицій підприємства на ринку та зростанню його інвестиційної привабливості. Однак також важливо зазначити, що активна інноваційна діяльність підприємства може бути пов’язана з певними ризиками, що пов’язані з високими витратами на проведення досліджень та розробок, невизначеністю результатів впровадження інноваційних проектів; та можливістю невдач та майбутніх втрат [1, с. 106].

Стратегічне планування залишається ключовим елементом формування стратегій економічної безпеки в сучасних умовах. Це дозволяє компаніям і державам аналізувати ризики, визначати мети і завдання, розробляти дієві стратегії та діяти системно для досягнення

успіху в умовах постійних змін на ринку. Стратегічне планування допомагає виявити можливі загрози та можливості, оптимізувати ресурси та координувати дії для досягнення конкурентної переваги і забезпечення стійкості економічної системи. Це означає постійний аналіз ринку, виявлення потреб споживачів, пошук нових технологій та ідей для вдосконалення продуктів або послуг. Інновації дозволяють підприємствам триматися на ринку та забезпечують конкурентні переваги.

Впровадження інноваційних технологій виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства Інновації дозволяють підприємству налаштуватися на змінні умови ринку, збільшують ефективність виробництва, сприяють вдосконаленню продукції та послуг, а також підвищують задоволеність клієнтів. До цього виникає все більше потреба у розробці та впровадженні нових технологій.

На впровадження інноваційних технологій мають вплив внутрішні та зовнішні чинники [2, с. 122]:

1. Внутрішні чинники: прагнення покращити параметри функціонування підприємства, що остаточно зосереджено на оптимізації бізнес-процесів, підвищенні ефективності роботи, підвищенні прибутковості та сталого розвитку; завоювання лідерських позицій на ринку є стратегічним завданням для будь-якого підприємства, яке передбачає тривалий успіх та стабільність; освоєння нових сфер діяльності є кроком для підприємства, яке прагне розширити його горизонти, знизити ризики діяльності та збільшити потенціал для зростання. Такий процес вимагає постійного планування, оцінки можливих ризиків і переваг, а також здатності адаптуватися до нових умов; інноваційне мислення не є вродженою рисою, а здатністю, яку можна розвивати і вдосконалювати. Це одна з основних умов для досягнення успіху в швидкому змінному світі бізнес.

2. Зовнішні чинники: зміна технологічних процесів у галузі з метою, зниження витрат, підвищення ефективності, якості продукції та послуг, а також адаптації до нових умов ринку та технологічного прогресу. Це може включати в себе, як незначні зміни в існуючих процесах, так і радикальні трансформації, що потребують значних інвестицій, нових знань та підходів. Стимулювання впровадження інновацій є ключовим фактором для розвитку будь-якого підприємства або організації, оскільки воно гарантує

конкурентоспроможність, адаптацію до змінюваного ринку та підвищення ефективності. Інновації можуть охоплювати технологічні, управлінські, продуктово-послугові та інші нововведення, які можуть призвести до значних покращень у діяльності компанії; інформаційно-консультаційна підтримка впровадження інновацій є елементом інновацій для успішної реалізації інноваційних ініціатив у будь-якій організації або підприємстві. Вона відбувається у наданні консультацій, рекомендацій, навчання та доступу до інформаційних ресурсів, що допомагають компаніям не тільки розробляти нові ідеї, але й успішно їх впроваджувати. Це включає в себе поради з вибору технологій, стратегії, фінансування, а також допомогу в адаптації до змін.

Список використаних джерел:

1. Неустроєв Ю. Г. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. *Агросвіт.* 2021. № 7–8. С. 103–108.

2. Шевченко О. О. Інновації та їх інвестиційне забезпечення: методологічний аспект : монографія. Краматорськ : Вид-во Донбас. держ. машинобуд., 2009. 167 с.

НЕОБХІДНІСТЬ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Пилявець В. М., *канд. екон. наук, доцент,*
завідувач кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Захарчук О. Ю., *викладач,*
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету

Вивчення сучасного соціально-економічного стану агропромислового комплексу України свідчить про наявність певного ряду проблем. Так у сільськогосподарському виробництві України все ще переважають застарілі та недосконалі як аграрно-виробничі та управлінські технології, які не відповідають сучасним вимогам ефективного та сталого розвитку.

На даний час основними перешкодами для ефективного розвитку АПК України є:

– діючі організаційно-управлінські методи залишаються досить трудомісткими, низькорентабельними та недостатньо адаптованими до сучасного ринку;

– відсутність ефективних та дієвих методик впровадження інновацій, що значно стримує технологічний прогрес;

– не сформовано ефективну систему науково-технічної інформації, яка б відповідала умовам ринкової економіки.

– взаємодія між науковими установами та виробничими структурами є слабкою, що унеможливлює швидке впровадження результатів наукових досліджень у практику.

Наслідками цієї ситуації є: подальший занепад галузі, особливо в сільських регіонах; зростання собівартості продукції при зниженні її конкурентоспроможності; занепад сільських територій, що виявляється у погіршенні соціально-економічного рівня розвитку та значному зниженні якості життя сільського населення. Все це підкреслює потребу в модернізації АПК через активну державну підтримку інноваційного розвитку, залучення інвестицій, розвиток освітньо-наукової інфраструктури та інтеграцію цифрових технологій.

Для подолання окреслених проблем та забезпечення сталого розвитку агропромислового комплексу необхідним є реорганізація галузі з акцентом на інновації, цифровізацію та ефективне управління.

При цьому ключовими є наступні напрямки змін:

– інституційне забезпечення інноваційної діяльності є ключовою передумовою підвищення його конкурентоспроможності, ефективності та екологічної сталості. Одним із головних факторів, що визначає успішність інноваційної трансформації галузі, є наявність ефективного інституційного забезпечення – системи органів, установ, механізмів та нормативно-правових актів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність. Реалізація даного напряму передбачає:

а) створення регіональних агроінноваційних кластерів з участю науковців, аграріїв та підприємців;

б) формування аграрних технологічних хабів для швидкого обміну знаннями та впровадження новітніх рішень на практиці.

Ефективне інституційне забезпечення інноваційної діяльності в АПК – є стратегічною основою для сталого розвитку сільського господарства. Формування дієвої, гнучкої та інтегрованої

інституційної системи має стати пріоритетом державної політики, щоб забезпечити ефективну трансформацію галузі відповідно до викликів XXI століття;

– мотивація для впровадження інновацій це не лише питання прибутку, а інструмент стратегічного розвитку українського села та економіки загалом. Посилення як зовнішніх, так і внутрішніх мотиваційних факторів здатне трансформувати галузь у високотехнологічну, продуктивну і конкурентну сферу. Даний напрям буде реалізуватись через:

а) надання податкових пільг та державних грантів підприємствам, що впроваджують інновації у виробництво;

б) запуск державних програм співфінансування агротехнологічних проєктів (за принципом 50/50);

– цифровізація АПК – це інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі процеси сільськогосподарського виробництва: від підготовки ґрунту та посіву до збору врожаю і реалізації продукції. Реалізація даного напрямку відбувається через:

а) масштабне впровадження цифрових платформ, GPS-навігації, дронів, сенсорів, аналітичних систем моніторингу ґрунтів і погодних умов;

б) створення державної електронної карти аграрного потенціалу України для раціонального використання ресурсів.

Основні цифрові рішення в даному напрямку є: agro CRM-системи для планування, обліку та управління господарством, мобільні додатки для моніторингу врожайності, внесення добрив, контролю за технікою, платформи агроданих для аналізу кліматичних, ґрунтових, ринкових та біологічних факторів, супутниковий моніторинг і дрони - для спостереження за станом полів у режимі реального часу.

Цифровізація в АПК це не просто тренд, а стратегічна необхідність для виживання та розвитку українського АПК в умовах глобальної конкуренції. Успішна інтеграція цих технологій дозволить підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити продовольчу безпеку держави

– підвищення кваліфікації кадрів. Ефективність функціонування АПК напряму залежить від якості та кваліфікації кадрового складу. В умовах технологічної модернізації та глобальної конкуренції

підвищення професійної підготовки фахівців стає ключовим чинником інноваційного розвитку агросектору.

На сьогодні ринок праці у сфері сільського господарства стикається з низкою викликів: старіння трудових ресурсів, відтік молоді до міст, дефіцит фахівців із цифровими та управлінськими навичками. Більшість працівників, особливо в малих агро господарствах, не мають доступу до систематичної освіти, не знайомі з сучасними методами точного землеробства, біотехнологіями, агроекологією чи фінансовим плануванням. Відсутність професійного розвитку призводить до низької продуктивності праці, неефективного використання ресурсів і стримує впровадження інновацій.

Підвищення кваліфікації кадрів має здійснюватися на постійній основі, із врахуванням потреб ринку, вимог сталого виробництва та розвитку «зелених» технологій. Для цього необхідно здійснювати:

а) розвиток аграрної освіти, зокрема інтеграція інноваційних дисциплін до програм аграрних університетів;

б) організація постійних курсів, тренінгів, стажувань для фермерів, агрономів і керівників господарств;

в) впроваджувати практико-орієнтовані тренінги, «школи фермера», демонстраційні полігони.

Підвищення кваліфікації кадрів в АПК є інвестицією у майбутнє. Саме освічений, гнучкий та технічно грамотний працівник здатен стати рушієм аграрної модернізації, посилити позиції України на світовому аграрному ринку та забезпечити гідне життя у сільській місцевості

– покращення якості життя у сільській місцевості. Під якістю життя на селі слід розуміти не лише економічні чинники, а й доступ до базових соціальних послуг – освіти, медицини, інфраструктури, культурного дозвілля, безпеки, екології. У багатьох населених пунктах відсутній якісний доступ до медичної допомоги, інтернету, громадського транспорту чи питної води. Обмежений вибір у сфері працевлаштування та відсутність житлових перспектив спонукають молодь залишати село.

Для вирішення цих проблем необхідно забезпечити багатовимірний розвиток сільських територій, що включає:

а) модернізацію соціальної інфраструктури – шкіл, амбулаторій, спортивних і культурних закладів;

б) розширення цифрової доступності (широкосмуговий інтернет, цифрові сервіси);

в) підтримку місцевих ініціатив, кооперативів та малого підприємництва, зокрема у сферах переробки, зеленого туризму, народних ремесел;

г) поліпшення транспортної логістики, ремонт сільських доріг;

д) запровадження екологічно сталих рішень у сфері енергетики, поводження з відходами, охорони природи.

Особливу увагу слід приділяти створенню робочих місць із гідною оплатою, залученню інвестицій та розвитку неаграрних секторів економіки села. Важливу роль відіграє також активізація громад, підтримка участі місцевого населення у прийнятті рішень через інструменти самоврядування та проєкти держави.

Таким чином, покращення якості життя у сільській місцевості – це не лише соціальна, а й національна безпекова мета. Саме через розвиток сильних, самодостатніх сільських громад можливо зберегти демографічний баланс, зміцнити економіку й забезпечити сталий розвиток держави в цілому.

Отже, інновації – це не розкіш, а стратегічна необхідність для агропромислового комплексу України. Тільки за умови системної державної підтримки, активного залучення бізнесу та науки, а також розвитку людського капіталу, можливо перетворити АПК на високотехнологічний, екологічно відповідальний та конкурентоспроможний сектор національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI / Верховна Рада України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17.

2. Чорнодон В. Інноваційний розвиток АПК у системі реформування національного господарського комплексу України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2011. № 5. С. 472–478.

3. Юрченко О. Ю. Особливості розвитку АПК України в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 151–153.

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Підлісний Є. В., *канд. пед. наук, доцент,*
Ківа А. Д., *здобувачка вищої освіти,*
Михайлевська С. Я., *здобувачка вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У нинішніх умовах економічних перетворень в Україні важливе місце займає проблема формування ринкових інститутів, одним з яких виступає розвиток підприємництва. Саме розвиток різних форм підприємництва є стратегічною проблемою економічної політики України в умовах модернізації її економіки, виходу з кризи та наближення до передових світових стандартів. За даними ООН, у виробничій сфері малі та середні підприємства створюють від 30 % до 70 % національного продукту, забезпечують зайнятість близько 50 % працездатного населення, а на частку малого підприємництва припадає майже половина приросту нових робочих місць [1, с. 186].

Важливе місце в розвитку малого підприємництва посідає формування сприятливого бізнес-клімату. У цьому зв’язку слід здійснити наступні дії:

– формування довірчих відносин серед бізнес-гравців і з владними структурами, співпраці і підтримки один одного для створення здорового, стабільного та ефективного бізнес-середовища, що сприятиме не тільки розвитку підприємств, але й підтримці довіри до економічної системи;

– стабільність і прозорість податкової системи мають стати основою для розвитку бізнесу та економіки тому що періодичні зміни в податковому законодавстві можуть привести до невизначеності, підвищення витрат на адаптацію та зниження рівня довіри до державних органів;

– необхідно створити єдину платформу для обміну досвідом та спілкування між урядом, бізнесом і громадськими бізнесоб'єднаннями з метою розвитку ефективної та прозорої взаємодії між усіма учасниками економічного процесу, що дозволить забезпечити швидкий доступ до інформації, обмін ідеями та сприяти розвитку партнерства для вирішення актуальних проблем;

– необхідно створити доступні, зручні та прозорі канали інформації, використовуючи сучасні технології, платформні рішення

та співпрацю з ефективними інституціями, що дасть можливість підвищити ефективність бізнесу, зменшити бар'єри для нових ринків;

– ділові відносини, засновані на взаємній повазі, рівні відповідальності та довірі між усіма учасниками процесу, – державою, підприємцями, інвесторами та іншими сторонами – забезпечують сталий розвиток та ефективну взаємодію.

У плані правового забезпечення малого підприємництва необхідною є реалізація комплексу заходів:

1. Враховуючи постійні зміни в економічній ситуації, технічних та технологічних процесах, удосконалення правового поля сприяє зниженню адміністративних бар'єрів і підвищенню ефективності ведення бізнесу.

2. Впровадження державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності з метою створення сприятливого підприємницького середовища є важливою складовою розвитку економіки країни та забезпечення її стабільності. Цей процес передбачає розробку та реалізацію нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємств і організацій, створюючи умови для розвитку бізнесу, захисту прав споживачів, а також підтримки конкурентоспроможності на ринку. Загалом, ефективна державна регуляторна політика є основою для стабільного розвитку національної економіки, створення сприятливих умов і забезпечення сталого економічного зростання.

3. Визначення змісту й ефективності адміністративно-правової і господарсько-правової відповідальності є важливим завданням для будь-якої країни, оскільки це забезпечує стабільність правового поля, сприяє розвитку економіки та покращує умови життя громадян. Правові акти мають бути динамічними, адаптованими до змін у суспільстві, економіці та міжнародній практиці. Удосконалення законодавства вимагає постійної роботи над його актуалізацією, чіткістю, доступністю та ефективністю. Важливо, щоб закони не тільки відповідали вимогам часу, а й забезпечували гармонійний розвиток суспільства та економіки, захищали права громадян та сприяли розвитку інновацій. Це можливе через взаємодію з бізнесом, громадськістю та постійне вдосконалення механізмів контролю за виконанням правових норм. Адміністративно-правова і господарсько-правова відповідальність мають різний зміст і застосовуються в різних контекстах, але обидві відповідальності сприяють підтриманню правопорядку та ефективності господарської діяльності.

4. Захист економічних і соціальних прав та інтересів підприємців є важливим елементом для розвитку бізнес-середовища, зниження адміністративних бар'єрів та створення умов для сталого економічного зростання. Це завдання охоплює безліч аспектів: від покращення правового забезпечення підприємництва до вдосконалення процедур захисту прав бізнесу. Включає вдосконалення законодавства, розбудову ефективних механізмів захисту прав бізнесу, підтримку інновацій і стартапів, спрощення адміністративних процедур, а також забезпечення соціальних прав підприємців і їх працівників. Лише в такому випадку можна створити сприятливе бізнес-середовище для розвитку економіки та підвищення добробуту населення.

5. Підприємці, потребують доступу до фінансових ресурсів для розширення бізнесу, модернізації, впровадження нових технологій і виходу на нові ринки Важливо зосередитися на полегшенні доступу до фінансування, розвитку інвестиційних інструментів, податкових пільг і підтримці інноваційних ініціатив. Це дозволить зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

6. Від ефективної інфраструктури залежать можливості для підприємців у реалізації їхніх ідей, зниження бар'єрів для входу на ринок, а також підвищення загальної конкурентоспроможності економіки Цей процес включає розширення доступу до фінансування, створення інноваційних парків, бізнес-інкубаторів, а також формування сприятливих умов для малого і середнього бізнесу. Лише через комплексну підтримку підприємців на всіх етапах розвитку можна створити успішне та конкурентоспроможне економічне середовище.

7. Удосконалення податкової системи, що забезпечувала б достатній обсяг надходжень платежів до бюджетів усіх рівнів, ефективне функціонування економіки країни, справедливий підхід до оподаткування всіх категорій платників податків є важливим кроком для забезпечення стабільного економічного розвитку, підтримки підприємництва, покращення інвестиційного клімату та збільшення надходжень до державного бюджету і одним з ключових факторів, що визначають успіх розвитку підприємництва, покращення інвестиційного клімату та забезпечення економічної стабільності.

8. Правове середовище має бути сприятливим, передбачуваним і гнучким. Це включає створення механізмів захисту інтелектуальної

власності, сприяння інвестиціям, підтримку науково-дослідницької діяльності та створення умов для розвитку стартапів. Законодавчі ініціативи повинні бути націлені на зниження бюрократичних бар'єрів, забезпечення стабільності для підприємців і науковців, а також стимулювання міжнародного співробітництва і розвитку екологічно чистих технологій. Все це є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності країни, стимулювання наукових досліджень і технологічних розробок, а також для залучення інвестицій у науку та інновації. Правове середовище має підтримувати інноваційні процеси, захищати інтелектуальну власність і забезпечувати умови для розвитку науково-технічного потенціалу.

9. Митне законодавство має важливу роль у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності, підтримці експорту, а також підвищенні якості та продуктивності виробництва. Внесення змін до митного законодавства може бути потужним інструментом стимулювання високопродуктивної та високоякісної діяльності підприємств. Спрощення митних процедур, введення митних пільг для інноваційних та екологічно чистих підприємств, зниження митних зборів для малого та середнього бізнесу, а також стимулювання експорту високоякісної продукції – усе це створює умови для розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Воронич К. М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. Вип. 21.10. С. 184–189.

ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

Підлісний Є. В., *канд. пед. наук, доцент,*
Кравченко Б. В., *здобувач вищої освіти,*
Пожарницький В. Є., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Витрати підприємства – це сукупність грошових, матеріальних та інших ресурсів, які використовуються організацією з метою

забезпечення основної господарської діяльності; розробки та виробництва товарів; надання послуг та підвищення їх якості; покращення ефективності функціонування підприємства; оплати праці персоналу; закупівлі сировини та витратних матеріалів; утримання, ремонту та обслуговування обладнання та інструментів, які були пошкоджені або зношені під час виробничої діяльності; забезпечення загальних адміністративно-господарських потреб підприємства.

Звісно, у кожного підприємства кожний наприклад місяць різний розхід ресурсів і кожного разу немає однакової цифри і кількості їх збитків. Збільшення та зменшення витрат підприємства залежать від різних факторів, розподілимо їх на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми факторами є насамперед буквально події у самому виробництві підприємства. Чим більше продукції буде вироблятись, тим вищими будуть витрати, а саме сировини, енергії, також оплата праці робітникам. А от такі дії виробництва як впровадження нових технологій, оптимізація виробничих процесів і раціональне використання ресурсів навпаки будуть сприяти зменшенню витрат підприємства. Ще дуже важливим фактором є управління персоналом. Якщо правильно організувати їх працю, контролювати зайві витрати чи послуги загальні витрати організації значно знижаться. До зовніщніх факторів належать насамперед економічний стан країни, в якій здійснюється господарська діяльність окремого підприємства. Це, в першу чергу, інфляція. Висока тенденція інфляції негативно впливає на організацію, адже знецінюються доходи. Також з’являється необхідність у збільшенні заробітніх виплат робітникам відповідно до розвитку інфляції. Особливо негативно інфляція впливає на розвиток самого підприємства, адже він вимагає значно більших витрат на розробки та інвестиції, а в цей період інфляційні витрати набувають більшого значення і розміру. Не мало важливим є стабільність валютного курсу, адже він є важливою умовою для прогнозування витрат і планування фінансової діяльності. Різкі і непередбачувані зміни курсу створюють додаткові ризики, які можуть суттєво по впливати на фінансову стабільність компанії. Ці зміни впливають на витрати тим, що змінюється ціна на імпортовані та експортовані товари і послуги. Тобто, якщо компанія для свого виробництва закуповує матеріали з-за кордону, то вона буде змушена автоматично витрачати більше кошту для придбання того ж самого обсягу ресурсу [1].

Тому управління витратами розглядається як сукупність процесів, спрямованих на регулювання фінансових потоків підприємства, з метою:

1) запобігання необґрунтованим або надмірним витратам, які можуть знизити прибутковість і фінансову стабільність;

2) уникнення недостатнього фінансування ключових напрямів діяльності, що може призвести до зупинки виробництва, втрати конкурентоспроможності, банкрутства або навіть повного занепаду компанії.

У малих підприємствах управління витратами, як правило, виконується власником або керівником підприємства, який:

1) особисто контролює фінансові потоки;

2) приймає рішення щодо закупівель, витрат на персонал, ремонт та розвиток;

3) стежить за оптимізацією витрат і ефективністю використання ресурсів;

4) часто поєднує функції бухгалтера, фінансиста та менеджера.

Ефективне управління витратами можливе лише за умови тісної співпраці всіх структурних підрозділів підприємства. Кожен відділ – виробничий, маркетинговий, логістичний, адміністративний тощо – має вплив на рівень витрат, тому:

– необхідна координація дій між відділами;

– важливо забезпечити прозору комунікацію щодо планів, потреб і можливостей;

– варто впроваджувати єдину систему контролю витрат;

– кожен підрозділ повинен усвідомлювати свою роль у зменшенні витрат і підвищенні ефективності.

Як наслідок ефективне функціонування підприємства передбачає досягнення стабільного фінансового стану, який забезпечує:

– зниження ризику банкрутства;

– запобігання значним фінансовим збиткам;

– уникнення заборгованостей перед державою, контрагентами та працівниками;

– фінансову незалежність і платоспроможність;

– можливість стратегічного розвитку, інвестицій та розширення діяльності.

Якщо подивитися на це глибше – то управління витратами стає частиною корпоративної культури, де економне та раціональне використання ресурсів підтримується на всіх рівнях.

Незалежно від форми власності щорічна бухгалтерська (фінансова) звітність є обов'язковою і вона подається до відповідних державних органів (зазвичай – до податкової служби, органів статистики тощо) з метою:

– контролю фінансового стану підприємства,

– дотримання вимог податкового законодавства,

– забезпечення прозорості діяльності,

– надання інформації для зовнішніх користувачів: інвесторів, банків, партнерів.

Основні складові фінансової звітності:

1) баланс – показує, що має підприємство і звідки ці кошти;

2) звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки і збитки) – показує, скільки компанія заробила і які були витрати;

3) звіт про рух грошових коштів – детально описує, як кошти надходили і куди витрачались;

4) примітки до звітності – пояснення та додаткова інформація до основних звітів.

Це дійсно важливий документ – і для самої компанії, і для держави, і для потенційних інвесторів.

Залежно від їхнього впливу на фінансові результати витрати поділяють на невичерпані та вичерпані. Перші відображають збільшення зобов'язань або списання активів у процесі фінансово-господарської діяльності, що спрямовані на отримання доходів у майбутніх періодах. Другі – це також нарощення зобов'язань або списання активів, але вони стосуються формування доходу поточного звітного періоду.

Якщо розглядати витрати з точки зору їхнього зв'язку з виробничим циклом, то їх поділяють на витрати на продукцію та витрати за період. Перші безпосередньо відносяться до створення конкретного товару та залишаються у складі активів до моменту реалізації продукції. Другі ж не прив'язані до окремого виробу та споживаються в певному періоді, наприклад, витрати на зберігання або збут продукції.

З точки зору віднесення витрат на собівартість продукції, їх поділяють на прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо

стосуються виготовлення конкретного товару, тоді як непрямі пов’язані з виробництвом кількох видів продукції.

Отже, витрати підприємства є невід'ємною частиною його діяльності, оскільки вони включають усі ресурси, що використовуються для забезпечення функціонування, підвищення ефективності, розробки товарів та послуг. Ефективне управління витратами дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність, уникати банкрутства та забезпечувати розвиток. Витрати залежать від внутрішніх і зовнішніх факторів: виробничі процеси, впровадження технологій, управління персоналом, інфляція та коливання валютного курсу впливають на їх рівень. Для контролю та оптимізації витрат важливим є запровадження процесів бюджетування, аналізу, систем обліку та залучення відповідальних осіб, таких як фінансові директори, керівники відділів і аудитори. Щорічна фінансова звітність забезпечує прозорість та контроль руху коштів, що є обов’язковим для всіх юридичних осіб. Спільні зусилля всіх підрозділів компанії в управлінні витратами є ключовим елементом для досягнення стабільності та подальшого успішного розвитку. Витрати можуть відрізнятися не лише за своїм значенням, а й за різними видами, що визначаються відповідно до класифікаційних ознак.

Список використаних джерел:

1. Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-01.

ВИКОРИСТАННЯ ВІЙСЬКОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Степовий С. М., *здобувач ступеня PhD,*
Науковий керівник: **Світовий О. М.,** *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В сучасних умовах невизначеності підприємства повинні постійно адаптуватися та впроваджувати інновації, щоб зберегти собі конкурентну перевагу. Традиційні підходи до управління інноваціями часто не встигають за динамічними ринковими змінами, що зумовлює необхідність прийняття нових системних підходів, які підвищують швидкість і гнучкість прийняття рішень. Однією з таких систем є

OODA Loop («Observe, Orientate, Decide, Act» – Спостерігати, Орієнтуватися, Приймати рішення, Діяти). Це – військова модель прийняття рішень, розроблена полковником ВПС США Джоном Бойдом. Спочатку OODA Loop була розроблена для підвищення бойової ефективності, проте пізніше знайшла широке застосування в бізнес-стратегії, зокрема в управлінні інноваціями, завдяки своєму акценту на швидкій ситуаційній обізнаності та адаптивності [1, 4]. У бізнес-контексті це означає здатність збирати та аналізувати ринкові дані, розуміти нові тенденції, робити стратегічний вибір і швидко його реалізовувати.

Ключові етапи стратегії OODA Loop в бізнесі [3]:

1. Спостерігати – збір ринкової інформації.

Перший крок у стратегії OODA передбачає збір релевантної інформації про конкурентів, клієнтів та галузеві тенденції. У бізнесі це досягається за допомогою маркетингових досліджень, зворотного зв'язку з клієнтами та аналізу даних у реальному часі. Організації, які використовують великі дані та аналіз тенденцій на основі штучного інтелекту, можуть розширити свої можливості спостереження, що дозволить їм передбачати галузеві зрушення ще до того, як вони повністю матеріалізуються.

2. Орієнтуватися – аналіз та адаптація стратегії.

Етап орієнтації передбачає аналіз зібраних даних для визначення найкращого способу дій. У бізнес-контексті це включає оцінку внутрішніх можливостей, конкурентного позиціонування та нових можливостей. Компанії, які інтегрують прогнозну аналітику, штучний інтелект і стратегічне планування, можуть приймати більш обґрунтовані рішення, зменшуючи невизначеність і підвищуючи гнучкість. Ключовим компонентом цього етапу є здатність швидко переорієнтовувати стратегії відповідно до нових ринкових умов, забезпечуючи постійну адаптивність.

3. Прийняття рішення – вибір на основі інновацій.

На цьому етапі бізнес має обрати, які інновації впроваджувати та як ефективно розподілити ресурси. Організації, які застосовують гнучкі системи прийняття рішень, можуть швидко тестувати та повторювати нові ідеї, мінімізуючи ризики та максимізуючи потенційну вигоду.

4. Діяти – виконувати та повторювати.

Заключним кроком стратегії є виконання дій на основі прийнятих рішень. В інноваційному менеджменті це означає запуск

нових продуктів, впровадження змін в операційну діяльність та постійний моніторинг ефективності. Найуспішніші компанії ставляться до цього етапу як до безперервного процесу, а не як до одноразової дії, що дозволяє їм швидко коригувати свій підхід на основі зворотного зв'язку.

Прикладом одним з найефективніших застосувань стратегії OODA в корпоративних інноваціях – це гнучка розробка продуктів в компанії Tesla, що використовує дані в режимі реального часу для швидкого коригування дизайну, програмного забезпечення та операцій на основі відгуків клієнтів і показників ефективності [2].

Спостереження: Tesla збирає дані з автомобілів у реальному часі, щоб виявити помилки в програмному забезпеченні, вподобання користувачів та проблеми з продуктивністю.

Орієнтація: Компанія аналізує ці дані за допомогою аналітики на основі штучного інтелекту, щоб визначити необхідні вдосконалення.

Рішення: Інженери вирішують, чи варто випускати оновлення програмного забезпечення, налаштовувати обладнання або розширювати функціонал.

Дія: Оновлення програмного забезпечення здійснюється віддалено через мережу інтернет, забезпечуючи клієнтам покращену продуктивність автомобіля без необхідності відвідування сервісу.

Цей ітеративний процес дозволяє компанії Tesla утримувати позицію лідера в галузі автомобільних інновацій, зменшуючи при цьому кількість дорогих відкликань і затримок у розробці.

Щоб максимізувати переваги стратегії OODA Loop в корпоративних інноваціях, підприємствам слід врахувати наступні рекомендації:

– інвестувати в аналітику великих обсягів даних в режимі реального часу та інтеграцію штучного інтелекту, що дозволить швидше і точніше відслідковувати зміни на ринку;

– використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування галузевих тенденцій і поведінки клієнтів, покращуючи етап орієнтації;

– розвивати культуру швидкого прийняття рішень;

– розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій, які дозволять бізнесу швидко переорієнтуватися під час криз;

– використовувати стратегію OODA як безперервний процес, а не як одноразову стратегічну ініціативу.

Незважаючи на явні переваги застосування стратегії OODA вона має певні недоліки:

– підвищує ризик прийняття занадто раннього рішення;

– ускладнює виправлення помилки, що перешкоджає операційній стійкості;

– процес прийняття рішення іноді може бути інстинктивним.

Майбутні дослідження повинні зосередитись на тому, як компанії можуть ще більше інтегрувати стратегію OODA Loop з новими технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн, квантові обчислення та децентралізовані моделі прийняття рішень, щоб підвищити свою ефективність у наступній хвилі цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Загорій К. Бізнес – це не війна. Але деякі військові стратегії можуть врятувати вашу компанію. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: https://forbes.ua/leadership/biznes-tse-ne-viyna-ale-deyaki-viyskovi-strategii-mozhut-vryatuvati-vashu-kompaniyu-pidpriemitsya-katerina-zagoriy-rozpovidae-yaki-z-nikh-varto-zapozichiti-24022025-27453 (дата звернення: 14.03. 2025).

2. Freund N. Using data to leverage the OODA Loop. *Forbes*. 2023. Jan 10. URL: https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/01/10/using-data-to-leverage-the-ooda-loop/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.03.2025).

3. George C. The OODA Loop: What it is and how to use it in business strategy. *Creately*. 2024. URL: https://creately.com/guides/ooda-model/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.03. 2025).

4. Lewis S. Definition OODA Loop. *TechTarget*. 2024. URL: https://www.techtarget.com/searchcio/definition/OODA-loop (дата звернення: 13.03. 2025).

БІРЖОВА ТОРГІВЛЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИМНИЦТВА

Яворська В. О., *канд. екон. наук, доцент,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах біржова торгівля досить часто асоціюється з організованою формою торгівлі товарними та фінансовими активами, яка концентрується у провідних світових фінансових або логістичних центрах.

Біржову торгівлю можна охарактеризувати як економічну категорію, яка описує створення та підтримку організаційно-правових відносин купівлі-продажу на товарних та фондових біржах стандартизованих активів за посередництва професійних учасників – брокерів та суб-брокерів [1, с. 36–47; 2, с. 38].

Біржову торгівлю можна розглядати у якості ефективного інструменту формування конкурентних умов для функціонування суб'єктів підприємництва.

Головною особливістю біржової торгівлі є забезпечення ринкових засад ціноутворення та прогнозування цінової кон'юнктури.

Організована торгівля дозволяє ринковим учасникам отримувати та перерозподіляти інвестиційний капітал на основі забезпечення захисту покупців і продавців на міжнародних біржах на базі встановлених правил біржової торгівлі [1, с. 36–47; 2].

Біржова торгівля ґрунтується на системних трансформаційних змінах у всьому світі. Існування історично сформованих міжнародних центрів біржової торгівлі надало додаткові умови для використання інноваційних біржових інструментів та інноваційних технологій торгівлі деривативами [1, с. 36–47; 2].

Посилення міжнародної конкуренції в умовах глобалізації створило додаткові можливості для товарних і фондових бірж стати провідними ціновими центрами й поступово інтегруватись у міжконтинентальні електронні біржові платформи.

Біржова торгівля виникла у світових центрах торгівлі та забезпечення фінансових розрахунків і характеризується ознакою ліквідності організованої торгівлі товарами та фінансовими біржовими активами [1, с. 36–47; 2].

Історично перша біржова торгівля виникла на організованих ринках аграрної продукції. Спочатку торгівля включала поставку фізичних активів наявними активами, пізніше торгівля здійснювалась переважно ф'ючерсами та опціонами на товарні й фінансові активи [1, с. 36–47; 2].

Відкритість та прозорість біржової торгівлі є основою для створення необхідних умов для формування конкурентних переваг. Відкритий доступ ринкових учасників до біржових котирувань призвів до підвищення ролі біржової торгівлі, охоплюючи нові країни та континенти [1, с. 36–47; 2].

З метою дотримання правил біржової торгівлі учасники мають працювати з біржовими посередниками, які забезпечують їх інформаційно-аналітичний супровід.

Біржова торгівля пройшла тривалий процес трансформацій й може бути розглянута як складова форма організованої торгівлі, побудована на історичних закономірностях, соціальних принципах та економічних взаємовідносинах між суб'єктами підприємництва [1, с. 36–47; 2].

Організована торгівля нині можлива за наявності вертикально структурованих зв'язків між організованими ринками та ринками фізичних активів, тобто спотовими ринками. Останні функціонують тисячі років і поступово перетворились з простих товарних ринків на електронні біржові майданчики [1, с. 36–47; 2].

Дана форма оптової торгівлі являється організованою формою торгівлі і характеризується певними рисами у ринковій економіці. Саме наявність високо розвинутої біржової торгівлі може засвідчувати про зрілість ринкової економіки та наявність ринкових відносин між біржовим і позабіржовими учасниками [1, с. 36–47; 2].

Біржова торгівля забезпечує взаємодію між ринковими учасниками і у результаті формує баланс між наявним у певний момент попитом та пропозицією, що відображається у ціні рівноваги.

У сучасних умовах біржова торгівля сприяє економічному зростанню суб'єктів підприємництва через своє функціональне призначення. Торгівля на товарних і фондових біржах забезпечує виконання наступних функцій:

– формування конкурентних цін на товари та фінансові активи;
– мінімізацію цінових ризиків;
– накопичення та перерозподіл капіталу;
– прогнозування цінової кон'юнктури;

– забезпечення можливостей інвестування у біржові інструменти.

Виходячи з вище зазначеного, біржова торгівля представляє собою важливу ланку господарської діяльності ринкових суб'єктів. Вона вказує на те, що саме організовані ринки забезпечують повноцінне задоволення вимог покупців. Таким чинок, біржі являються «ринком покупців», адже задоволення попиту учасників там стоїть на першому місці.

Виявлення значної уваги до покупців створює додаткову конкуренцію між продавцями і забезпечує конкурентні переваги для усіх суб'єктів підприємництва у кінцевому випадку.

Сучасна торгівля на біржах є відомою формою конкурентного ринку. Необхідно зазначити, що біржова торгівля – це вираз в економічній теорії чистої конкуренції. Економічна свобода вимагає також наявності приватної форми власності суб'єктів підприємництва в економічній системі. Конкуренція може проявлятись лише за умов, коли існує середовище, яке можна охарактеризувати, як «ринок покупців». Товаровиробники, шукаючи механізми для підвищення рівня задоволення наявних потреб, керуються не своїми інтересами, а інтересами покупців через якісні показники.

Необхідно відмітити, що сучасна біржова торгівля є результатом глобальної інтеграції організованих ринків національного рівня у єдину глобальну електронну мережу, де всі суб'єкти підприємництва можуть обирати конкурентні біржові активи.

Глобальна стабільність у сучасних умовах являється бажаним ефектом для учасників організованих товарних чи фінансових ринків, які прагнуть до збалансування усіх ринкових факторів. Інтеграційні процеси забезпечують підсилення конкуренції між суб'єктами підприємництва. Формуються нові умови, які сприяють активізації наявних зусиль ринкових учасників щодо застосування інноваційних інструментів для зростання рівня своїх конкурентних переваг. Отже, сучасна біржова торгівля може стати ефективним ринковим механізмом організованої торгівлі та забезпечити систематичний розвиток економіки країни [1, с. 36–47; 2].

Глобалізація сучасних економічних процесів та міжнародної біржової торгівлі прискорила одночасно й інтеграційні процеси на внутрішньому та міжнародному рівнях. У результаті значна кількість учасників біржової торгівлі мають можливість приймати участь у

інтегрованих і доступних електронних біржових торгах незалежно від місця перебування суб'єктів підприємницької діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ільчук М. М., Яворська В. О. Міжнародна біржова діяльність: навч. посіб. Київ, НУБІП України, 2024. 584 с.

2. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Біржова торгівля на товарних ринках : навч. посіб. Київ : НУБІП України, 2023. 588 с.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ-ЕКОНОМІСТІВ

Яніцький М. М., *здобувач ступеня PhD,*
Науковий керівник: **Кірдан О. П.,** *докт. пед. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Соціальне підприємництво – це інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем, який поєднує комерційну діяльність із соціальною місією. В умовах останніх років, коли українське суспільство зіткнулося з викликами повномасштабної війни Росії проти України, економічних реформ і пандемії, значимість соціального підприємництва суттєво зросла. Соціальні підприємства швидко реагують на суспільні потреби і приносять користь громадам: вони відображають актуальні соціальні проблеми й інвестують досягнутий прибуток у суспільне благо [1]. Наприклад, проєкти на кшталт піцерії «Veterano Pizza» чи ресторану «Urban Space 100» не лише генерують дохід, а й активно вирішують соціальні задачі та консолідують громадські ресурси [1]. Саме тому участь студентів-економістів у соціальних підприємницьких ініціативах має сприяти формуванню їхньої соціальної відповідальності та громадянських цінностей.

Під соціальним підприємництвом розуміють таку організацію бізнесу, яка націлена не тільки на прибуток, а й на розв'язання певної соціальної проблеми чи підтримки певної групи [2, с. 5]. При цьому комерційний компонент забезпечує самоокупність проєкту, а ініціатор виручений дохід спрямовує на реалізацію соціальної місії. Виділяють щонайменше дві моделі соціального підприємництва –

американську та європейську. Головними рисами американського підходу є інноваційність і самофінансування. Натомість у європейських країнах, на перше місце виходить вирішення конкретних соціальних проблем, тоді як прибутковість є вторинною [2, с. 6]. Соціальні підприємці впроваджують нестандартні бізнес-моделі, заохочуючи створення робочих місць для вразливих груп, залучення громади та сприяння сталому розвитку регіонів.

Соціальна відповідальність як особистісна характеристика полягає у готовності усвідомлено дбати про добробут суспільства. За дослідженнями, соціальна відповідальність є однією з ключових компетенцій, яку очікують від випускників роботодавці. Суспільний запит спрямований на підготовку фахівців, що будуть соціально активними та відповідальними, із чіткою громадянською позицією [3, с. 884]. У контексті освіти це означає, що окрім професійних знань студенти повинні набувати навичок співпраці, критичного мислення та етичного підходу до вирішення громадських задач. Зростаюча роль сталого розвитку призвела до включення тем соціального підприємництва в навчальні програми: так, курси підприємництва доповнюють компонент сталого і соціального бізнесу з метою формування у молоді свідомого ставлення до соціальних проблем. Зокрема, в Україні з 2016 року в ряді університетів започатковано окремі дисципліни «Соціальне підприємництво» [4, с. 94], що свідчить про важливість інтеграції цієї тематики в підготовку економістів і менеджерів.

Практичні приклади в Україні:

– «Urban Space 100» (Івано-Франківськ) – громадський ресторан, створений у 2015 р. за участі 100 «соціальних інвесторів», кожен з яких пожертвував по $1000. У рамках соціальної моделі його діяльності 80% прибутку спрямовується на фінансування місцевих соціальних та культурних проєктів [1].

– «Veterano Pizza» (Київ) – соціальне кафе, засноване ветеранами війни. Бізнес-компонент – кафе з продажу піци, соціальний – працевлаштування колишніх військовослужбовців, передача «підвішених» порцій ветеранам (тобто оплату їжі наперед для потребуючих), підтримка дітей загиблих героїв. При цьому 90% прибутку реінвестують у розвиток підприємства, а решта 10% іде на благодійність [4, ст. 96].

– Благодійні заклади «Ласка» (Київ) та «Горіховий Дім» (Львів) – соціальні підприємства, що продають товари чи випічку, а частину

прибутку віддають на підтримку громадських ініціатив (центри адаптації ветеранів, програми допомоги нужденним тощо) [1].

– Проєкт «Smart Garden» – освітньо-соціальна ініціатива з вирощування мікрозелені, ініційована компанією Continental Farmers Group. Учні шкіл та студенти самостійно організовують міні-виробництво під супроводом менторів, навчаючись основам економіки та соціального підприємництва. Частину виручки вони продають місцевим ресторанам, а прибуток направляють на благодійність (комплекти для військових тощо) [4]. Такий проєкт демонструє, як практична діяльність у сфері бізнесу виховує у молоді навички підприємливості, співпраці та соціальної відповідальності.

Дослідження рівня обізнаності студентів щодо соціального підприємництва в Україні показують суттєві прогалини. Наприклад, опитування 810 студентів різних спеціальностей виявило [3, с. 97], що 51% опитаних оцінили свої знання про соціальне підприємництво як «погані», ще 34% – як «задовільні». Лише майже половина студентів соціальних наук (46%) вважають своє розуміння соціального підприємництва добрим або відмінним, тоді як серед студентів технічних і медичних спеціальностей 56% оцінили свої знання як дуже погані або погані. Ці дані свідчать про необхідність більш широкого впровадження навчальних курсів та практичних програм з соціального підприємництва у вишах, щоб покращити обізнаність майбутніх економістів і менеджерів і розвинути їх соціальні компетенції.

Соціальне підприємництво поєднує бізнес-механізми з вирішенням соціальних питань, що робить його потужним інструментом економічного і суспільного розвитку [2, с. 4]. Залучення студентів до таких ініціатив сприяє формуванню у них підприємницького мислення і водночас комунікабельності, співпраці та емпатії [3, с. 92]. Участь у соціальних бізнес-проєктах вчить майбутніх економістів працювати в команді, враховувати інтереси громади та нестандартно розв’язувати задачі, що є основою соціальної відповідальності. Для ефективного розвитку цих якостей у ЗВО доцільно включати у навчальні програми теми соціального підприємництва і практичні кейси, а також створювати підтримку студентських соціальних стартапів.

Отже, соціальне підприємництво має потенціал стати не лише інструментом вирішення соціальних проблем, а й каталізатором

освітньої трансформації, який формує активне, відповідальне покоління з готовністю впливати на відновлення країни.

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати такі ключові висновки та рекомендації:

– сприяти впровадженню міждисциплінарних моделей навчання, що поєднують підприємництво з соціальним впливом;

– формувати у студентів критичне мислення, підприємливість та емпатію через активну участь у соціальних проєктах, співпрацю з громадськими організаціями та інкубаторами;

– інституціоналізувати соціальне підприємництво в освіті через окремі курси, підтримку студентських ініціатив, створення акселераторів при ЗВО та розвиток партнерств із соціальним бізнесом;

– оцінювати ефективність таких підходів не лише за економічними критеріями, а й за соціальним впливом на громади, розвиток soft skills та кар'єрну траєкторію випускників.

Список використаних джерел:

1. Корнецький А. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? Київ : SocialBusiness, 2019.

2. Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ). Практичний аналіз розвитку соціального підприємництва. Київ, 2019.

3. Ревко А. The Role of Education in the Social Entrepreneurship Ecosystem Development in Poland and Ukraine. Studia Regionalne i Lokalne (Special Issue on Ukraine), 2023.

4. Рубрика. Не просто мікрозелень: як проєкт «Розумний город» вчить школярів підприємництва та волонтерства. 2023. URL: rubryka.com.

5. Сарапіна О. А., Стефанович Н.Я. Соціальна відповідальність студентів спеціальності «Облік і оподаткування». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 884–890.

СУТНІСТЬ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

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

Математичне моделювання економічних процесів має глибоке історичне коріння і є результатом еволюції як економічної, так і математичної науки. Ще в працях класичних економістів, таких як Адам Сміт і Давид Рікардо, можна знайти перші спроби формалізувати економічні закономірності, хоча тоді ще не застосовувалися сучасні математичні інструменти.

З часом розвиток диференціального й інтегрального числення, теорії ймовірностей, лінійної алгебри і математичної статистики дав змогу створювати дедалі складніші та точніші моделі економічних процесів. Особливий внесок у становлення математичного моделювання зробила маржиналістська революція кінця XIX століття, яка започаткувала використання математичних функцій для опису поведінки споживачів і виробників [1, с. 50]. Подальший розвиток економіко-математичних методів пов’язаний з такими видатними науковцями, як Леон Вальрас, який створив модель загальної економічної рівноваги, Джон фон Нейман, який розробив основи теорії ігор і оптимізації, і Василь Леонтьєв, який запровадив метод «витрати-випуск», що ліг в основу аналізу міжгалузевих балансів.

Математичне моделювання економічних процесів є одним із найважливіших інструментів сучасної економічної науки, що дозволяє досліджувати, описувати та прогнозувати економічні явища з максимальною точністю і глибиною. Його сутність полягає у побудові абстрактних математичних моделей, які відображають реальні економічні процеси, закономірності їх розвитку та взаємодію різних економічних агентів у певних умовах середовища.

Під математичним моделюванням економічних процесів розуміється формалізація економічної реальності шляхом перетворення економічних завдань у математичну форму за допомогою рівнянь, нерівностей, функцій, матриць, графів та інших математичних об’єктів. Метою такої формалізації є отримання якісних і кількісних висновків про поведінку економічних систем на

основі аналізу побудованих моделей [2, с. 34]. Завдяки цьому вдається не тільки пояснювати вже наявні економічні явища, а й передбачати можливі сценарії їх розвитку, здійснювати обґрунтоване економічне планування і приймати ефективні управлінські рішення.

Ключовим аспектом математичного моделювання є спрощення реальної економічної дійсності до основних, найбільш значущих чинників і взаємозв'язків. Адже реальний економічний світ є надзвичайно складним, багатофакторним та динамічним, тому створити абсолютно точну модель, що охоплювала б усі деталі, практично неможливо. З цієї причини моделі завжди є певним наближенням до реальності, проте вони дозволяють концентрувати увагу на головних закономірностях і тенденціях розвитку економіки.

Процес побудови математичної моделі економічного процесу складається з кількох етапів:

1. Постановка економічної задачі та її якісний аналіз, тобто визначення мети моделювання, об'єкта дослідження, основних факторів і взаємозв'язків.

2. Математична формалізація, що включає вибір адекватних математичних засобів для опису об'єкта і розробку самої моделі.

3. Аналітичне або чисельне дослідження моделі, тобто пошук розв'язків, проведення аналізу чутливості результатів до зміни вхідних параметрів, виявлення головних закономірностей.

4. Інтерпретація отриманих результатів у контексті економічної задачі, а також їх перевірка на відповідність реальній економічній ситуації [3, с. 78].

Серед основних завдань, що вирішуються за допомогою математичного моделювання економічних процесів, можна виділити прогнозування макроекономічних показників, аналіз попиту і пропозиції на різних ринках, оптимізацію виробничих процесів, планування фінансової діяльності підприємств, оцінку ризиків і прийняття рішень в умовах невизначеності, розробку економічної політики на рівні держави.

Переваги математичного моделювання в економіці очевидні. Воно дозволяє отримувати кількісні оцінки впливу різних факторів на економічні процеси, тестувати гіпотези без необхідності проведення дорогих і ризикованих експериментів у реальній економіці, швидко адаптувати моделі до змін зовнішнього середовища, здійснювати імітаційні експерименти для оцінки можливих наслідків управлінських рішень. Однак математичне моделювання має і певні

обмеження. Оскільки воно базується на припущеннях і спрощеннях, завжди існує ризик того, що модель не повністю відобразить складність реальної економічної системи. Крім того, багато економічних процесів залежать від поведінкових чинників, соціальних впливів і інших важко формалізованих аспектів, що ускладнює побудову адекватних математичних моделей [4, с. 78].

Сьогодні математичне моделювання в економіці охоплює величезну кількість напрямів і підходів. Одним із найбільш поширених є економетричне моделювання, яке полягає у побудові математичних залежностей між економічними змінними на основі статистичних даних. Економетрика дозволяє кількісно оцінювати взаємозв'язки між такими показниками, як обсяг виробництва, рівень безробіття, інфляція, інвестиції, споживчі витрати тощо. Це надзвичайно важливий інструмент для розробки та перевірки економічних теорій, а також для формулювання економічної політики [2, с. 87–88].

Оптимізаційні моделі широко застосовуються у виробництві, логістиці, фінансовому менеджменті, маркетингу та інших сферах. Вони допомагають мінімізувати витрати, максимізувати прибуток, ефективно розподіляти ресурси, планувати виробничі процеси, оптимізувати портфелі інвестицій.

Окрему категорію становлять імітаційні моделі, які дозволяють моделювати функціонування складних економічних систем у часі, враховуючи велику кількість змінних і взаємозв'язків. Імітаційне моделювання застосовується, наприклад, для аналізу динаміки ринків, прогнозування кризових явищ, оцінки впливу змін економічної політики. Такі моделі дають змогу проводити експерименти без ризику для реальної економіки, аналізуючи різні сценарії розвитку подій.

У контексті глобалізації та цифрової трансформації економіки математичне моделювання набуло ще більшого значення. З появою великих обсягів даних (Big Data), розвитку машинного навчання та штучного інтелекту з'явилися нові можливості для побудови моделей, які можуть автоматично адаптуватися до змін середовища, виявляти приховані закономірності, прогнозувати складні економічні явища з безпрецедентною точністю [5, с. 54–55].

У той же час застосування математичного моделювання вимагає високої кваліфікації дослідника. Для побудови адекватної моделі необхідно не тільки володіти математичними методами, а й глибоко

розуміти економічну природу досліджуваного об’єкта, вміти формулювати правильні припущення, критично оцінювати отримані результати. Модель завжди повинна бути інтерпретована в економічному контексті, і її висновки мають співвідноситися з реальними економічними процесами. Крім того, важливим аспектом є етична відповідальність при застосуванні математичних моделей в економіці. Оскільки моделі можуть впливати на прийняття рішень, що зачіпають життя мільйонів людей, необхідно пам'ятати про їхні обмеження, можливі похибки та необхідність постійного перегляду моделей у світлі нових даних і змін умов.

Таким чином, сутність математичного моделювання економічних процесів полягає у створенні спрощених, формалізованих відображень реальної економічної дійсності за допомогою математичних методів з метою аналізу, прогнозування і оптимізації економічної діяльності. Математичне моделювання стало невід’ємною частиною сучасної економіки і з кожним роком відіграє все більшу роль у прийнятті обґрунтованих економічних рішень на всіх рівнях управління – від окремого підприємства до державних органів влади.

Отже, математичне моделювання економічних процесів є потужним і незамінним інструментом сучасної економічної науки та практики, який дозволяє краще розуміти складні економічні явища, прогнозувати їхній розвиток, розробляти ефективні стратегії і політики. Водночас воно вимагає відповідального та усвідомленого застосування, глибоких знань і постійного вдосконалення методологічного апарату.

Список використаних джерел:

1. Кириленко О. П. Математичне моделювання економічних процесів : підручник. Київ : Знання, 2011. 368 с.

2. Василик О. Д. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : Вища освіта, 2013. 432 с.

3. Носова О. М. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 392 с.

4. Базилевич В. Д. Державне регулювання економіки : підручник. Київ : Знання, 2009. 512 с.

5. Ліпсиць І. В. Основи економіки : підручник. Київ : Вища школа, 2012. 344 с.

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE BY POLISH ENTERPRISES IN 2021-2024 – ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE PHENOMENON OVER TIME, TAKING INTO ACCOUNT ECONOMIC ISSUES

Paweł Kaczmarczyk, *PhD,*
The Mazovian University in Płock

Due to the increasing level of complexity and the number of processes necessary to conduct business, there is a need to use a tool that can be used to automatically optimize these processes. Creating such tools is possible thanks to technologies based on artificial intelligence (AI) [5]. The technologies based on artificial intelligence are importance for the automation and the optimization of processes or tasks in an enterprise [7]. The literature on artificial intelligence describes numerous applications of such technologies as tools that can improve processes implemented in an enterprise [1], [2], [3], [4].

The aim of the study is to assess the development of the use of artificial intelligence technologies by Polish enterprises in 2021-2024. The assessment was carried out based on data from the Central Statistical Office.

In 2024, 5.9% of enterprises declared the use of artificial intelligence technologies. Depending on the size of the enterprise and the type of business, there is a significant diversification in the percentage of enterprises that used AI. The largest share of entities using AI tools was recorded among large entities (33.0%) and in the information and communication section (32.6%), while the smallest - among small entities (4.0%) and in the construction section (2.0%) [7].

The largest increase in the degree of ICT use occurred within large enterprises. The comparing sections of economic activity have shown that the largest increase in the analysed indicator occurred within the economic activity which are called information and communication. For this activity the value of the analysed indicator was 32.6% (Figure 1).

The technologies based on artificial intelligence were the most frequently used in processes related to marketing and sales (2.4%), and the least frequently used in the field of logistics (0.6%). This is shown in Figure 2. Among large entities, the greatest interest was in the use of AI in processes related to ICT security (17.4%). In the case of most of the

studied purposes of using AI, the highest rates were recorded in the information and communication section [7].

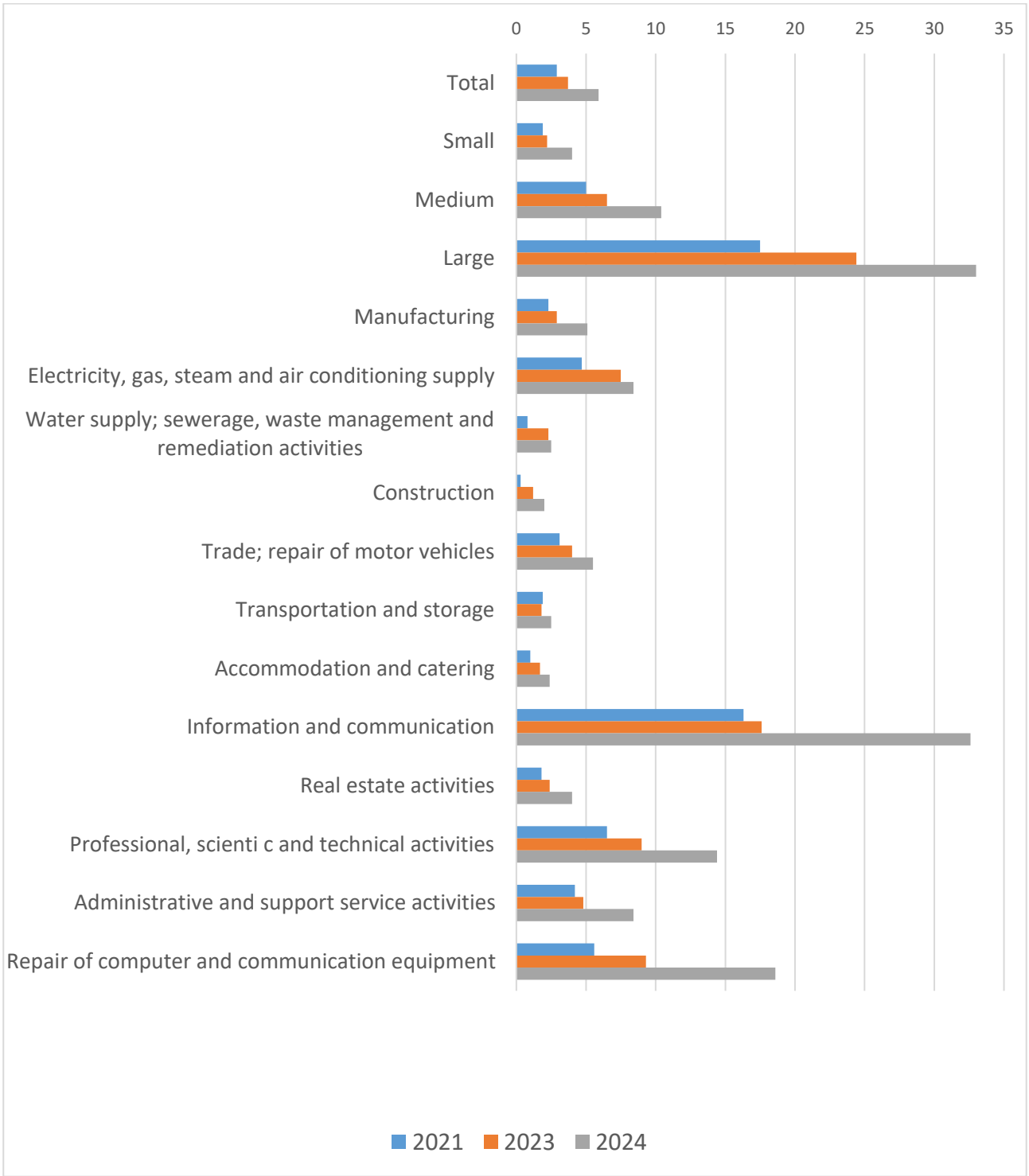


Figure 1. Enterprises using artificial intelligence technologies by size classes and types of economic activities (in percentage)

Source: [5], [6], [7].

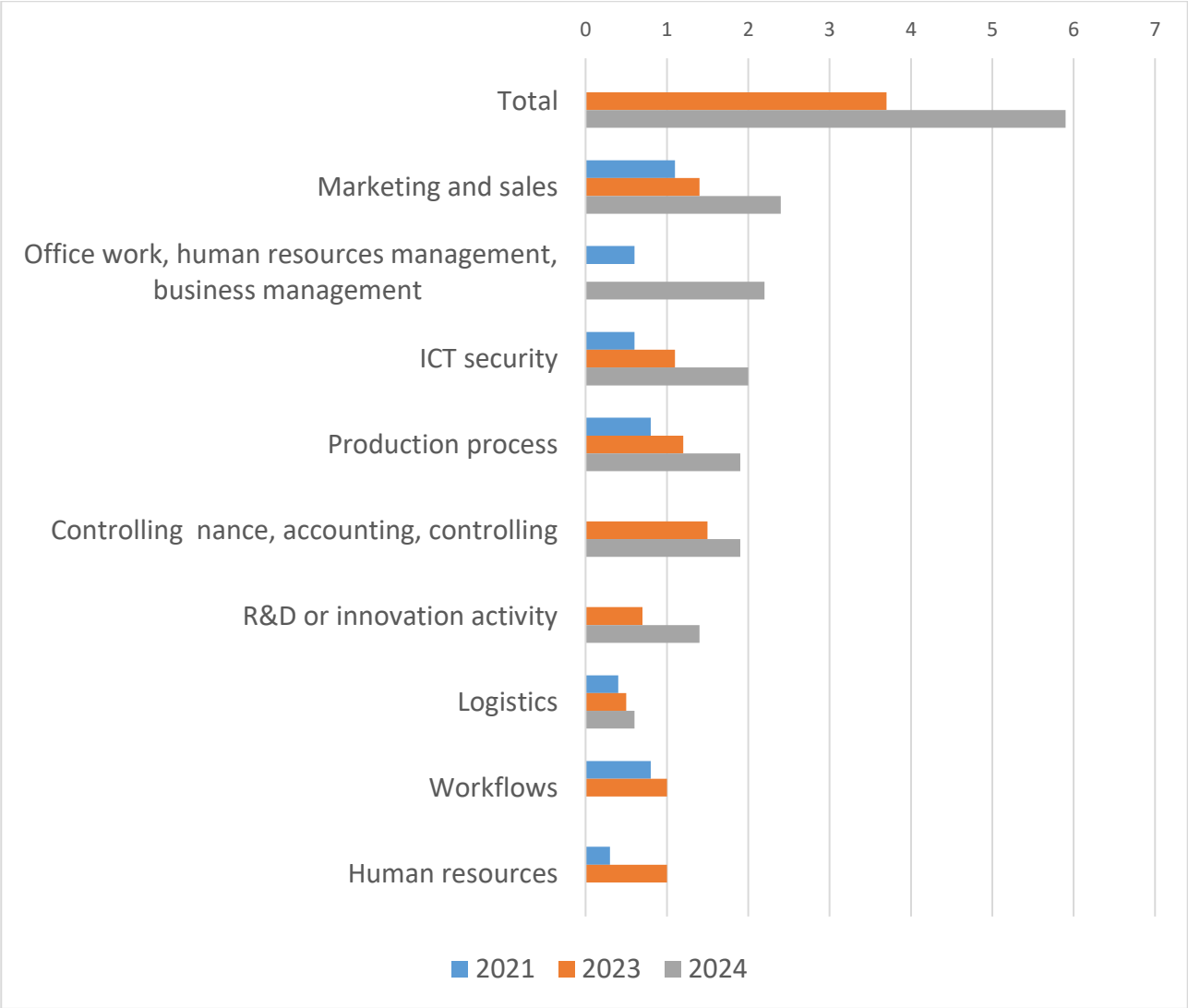


Figure 2. Enterprises using artificial intelligence technologies by purpose of use (in percentage)

Source: [5], [6], [7].

Literature:

1. Kaczmarczyk P., Feedforward neural networks and the forecasting of multi-sectional demand for telecom services: a comparative study of effectiveness for hourly data, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, 19/3, 2020. URL: https://aspe.sggw.edu.pl/article/view/.24 (dostęp: 06-05-2025).

2. Rejer, I., Krótki przegląd ekonomicznych zastosowań systemów ekspertowych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica, 2008, nr 22. URL: https://wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/22-2008/si-22-123.pdf (dostęp: 10-06-2021).

3. Sala D., Systemy ekspertowe narzędziem wspomagania decyzji w procesach przygotowania produkcji. Zeszyty Naukowe / Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2005, nr 3. URL:

http://www.krakow.pte.pl/pliki/zn-pte-nr-3/zn-nr-3-pte13sala.pdf (dostęp: 10-06-2021).

4. Scherer M., Systemy neuronowo-rozmyte w zarządzaniu logistyką zwrotną w przedsiębiorstwie produkcyjnym, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023. URL: https://wydawnictwo.pcz.pl/fcp/iGBUKOQtTKlQhbx08SlkTUQNHUWRuHQwFDBoIVURNFDgPW1ZpCFghUHcKVigEQR1BXQEsKTwdAQsKJBVYCRlYdxdFDy4Z/275/public/systemy_neuronowo-rozmyte_w_zarzadzaniu_logistyka_zwrotna_w_przedsiebiorstwie_produkcyjnym.pdf (dostęp: 06-05-2025).

5. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021. URL: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2021-roku,1,15.html (dostęp: 06-05-2025).

6. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023. URL: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2023-roku,1,17.html (dostęp: 06-05-2025).

7. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024. URL: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2024-roku,1,18.html (dostęp: 06-05-2025).

СЕКЦІЯ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

КЕРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бащенко Ю. О., *здобувачка вищої освіти,*
Науковий керівник: **Богашко О. Л.,** *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В сучасних умовах глобалізації та нестабільного зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю гнучкого реагування на зміни. Керування організаційними змінами стає ключовим фактором успішного функціонування бізнесу, а формування системи стратегічного управління - важливою умовою його сталого розвитку. Інноваційні підходи до управління дозволяють адаптуватися до нових викликів, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову ефективність діяльності [1].

Управління організаційними змінами охоплює комплекс дій, спрямованих на підготовку, впровадження та закріплення змін у структурі, процесах або культурі підприємства. По-перше, важливо здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення необхідності змін. Це включає аналіз ринку, клієнтських очікувань, технологічних трендів та організаційних ресурсів.

По-друге, визначення чіткої стратегії змін передбачає формування бачення майбутнього стану організації, постановку стратегічних цілей та вибір оптимальних шляхів досягнення результатів. При цьому доцільно застосовувати інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, методику сценарного прогнозування.

По-третє, успішне впровадження змін залежить від ефективної комунікації, залучення персоналу та створення підтримуючого середовища. Важливо забезпечити навчання, мотивацію працівників і зменшення опору змінам. Створення команд змін, лідерство та контроль за прогресом є ключовими елементами цього процесу.

Система стратегічного управління забезпечує довгострокову орієнтацію підприємства, зосереджуючи увагу на досягненні

конкурентних переваг. Вона включає стратегічний аналіз, планування, реалізацію та контроль. Поєднання стратегічного та оперативного управління дозволяє досягати збалансованого розвитку та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Значну роль у процесі управління змінами відіграє організаційна культура підприємства. Вона визначає готовність колективу до трансформацій, рівень довіри до керівництва та сприйняття нововведень. Підприємства зі сформованою культурою інновацій та відкритості легше адаптуються до змін, демонструючи вищу ефективність впроваджених стратегій. Таким чином, формування сприятливого внутрішнього середовища стає одним із пріоритетних завдань стратегічного управління.

Крім того, важливим фактором є лідерство та управлінські компетентності керівників. Ефективний лідер здатен не лише ініціювати зміни, а й надихати працівників, формувати бачення майбутнього розвитку та забезпечити сталість процесу змін. В умовах цифрових трансформацій особливої актуальності набуває цифрова грамотність менеджменту, здатність до швидкого навчання та впровадження технологічних інновацій. Часто індивідуальний опір, який виникає серед лідерів як формальних, так і неформальних соціальних груп, здатен впливати на інших учасників цих груп і з часом трансформується в групову протидію. Водночас індивідуальний спротив працівників, які не мають суттєвого впливу на колективну думку, зазвичай слабшає, особливо коли інші члени групи визнають і приймають необхідність змін [2, с. 35].

Управління організаційними змінами та формування стратегічного управління є взаємопов’язаними процесами, що визначають здатність підприємства виживати та розвиватися в умовах невизначеності. Їх реалізація потребує цілісного підходу, що охоплює як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні виклики.

Система критеріїв для оцінювання ефективності організаційних змін на підприємстві повинна комплексно охоплювати як внутрішні, так і зовнішні аспекти результативності його діяльності. Водночас такі зміни справляють вплив як на стратегічні, так і на оперативні процеси в роботі підприємства [3].

Цифровізація управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних систем створюють нові можливості для стратегічного управління, так застосування аналітичних платформ, ERP-систем, CRM-рішень та систем бізнес-аналітики дозволить приймати

обґрунтовані рішення на основі даних, прогнозувати результати та підвищувати загальну ефективність.

Підприємства, що впроваджують системний підхід до змін та стратегічного управління, демонструють вищу адаптивність, стійкість до кризових ситуацій і здатність створювати інноваційні продукти. Такий підхід сприяє формуванню довготривалої цінності як для акціонерів, так і для інших зацікавлених сторін.

Попри очевидні переваги, процес впровадження організаційних змін супроводжується низкою ризиків. Серед них - опір персоналу, недостатність ресурсів, недосконаліть комунікації та брак чіткої стратегії. Щоб мінімізувати ці ризики, важливо використовувати сучасні інструменти управління змінами, зокрема моделі ADKAR, Kotter's 8 Steps, McKinsey 7S. Ці моделі допомагають структурувати процес змін, чітко розподіляти ролі та відповідальність, а також оцінювати ефективність на кожному етапі.

Не менш важливою складовою стратегічного управління є моніторинг і оцінювання результатів. Регулярний аналіз досягнень, порівняння з плановими показниками та внесення коректив дозволять підприємству залишатися гнучким і ефективним у мінливому середовищі. Методи KPI, Balanced Scorecard та OKR дають змогу вимірювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.

Отже, управління організаційними змінами та формування системи стратегічного управління є ключовими чинниками успішного функціонування сучасного підприємства. Вони дозволяють не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати довгострокову стратегію розвитку. Системний підхід до управління змінами забезпечує підвищення ефективності, формування конкурентних переваг та досягнення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Гарафонова О. І. Управління змінами : теорія, методологія та практика : монографія. Київ: КНУДТ, 2014. 314 с.

2. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.

3. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60–67.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЩОДЕННИХ РУТИН В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Бевз А. П., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу дедалі актуальнішим стає використання інтелектуальних технологій для підвищення ефективності управління. Особливо це стосується рутинних управлінських завдань – таких як збір і обробка даних, підготовка звітності, координація внутрішніх процесів, моніторинг показників та комунікація з персоналом. Ці дії є необхідними для стабільного функціонування організації, але водночас споживають значну частину часу керівника та відволікають від стратегічного мислення.

У зв’язку з цим штучний інтелект (ШІ) постає як потужний інструмент, здатний не лише автоматизувати рутинні процеси, а й істотно змінити сам характер управлінської діяльності. Завдяки розвитку штучного інтелекту – зокрема машинного навчання, обробки мови та аналітики на основі прогнозів – сучасні управлінські системи змінюються: замість того щоб, просто надавати дані, вони починають самі пропонувати варіанти рішень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю детальніше зрозуміти, яким чином ШІ впливає на щоденну управлінську практику, які переваги та ризики це несе, а також які зміни відбуваються в організаційній структурі та ролі керівника. Метою статті є аналіз трансформації рутинної управлінської діяльності під впливом штучного інтелекту, з урахуванням як технологічних можливостей, так і управлінських викликів.

Рутинна управлінська діяльність охоплює широкий спектр операційних завдань, які мають повторюваний характер та підлягають чітким регламентам. До них належать:

– збір і систематизація інформації;
– підготовка фінансової та аналітичної звітності;
– документальне погодження рішень;
– планування та розподіл ресурсів;
– контроль за виконанням завдань;
– внутрішня комунікація та підтримка операційної стабільності.

Хоч ці функції не завжди пов’язані з високим рівнем складності, вони критично важливі для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Однак їх виконання вимагає значних часових і когнітивних ресурсів, що, в свою чергу, відволікає керівника від стратегічної діяльності, інновацій та розвитку персоналу.

У сучасній сфері ділової активності, де швидкість прийняття рішень та адаптація до змін є вирішальними факторами успіху, існує нагальна потреба у трансформації підходів до рутинної управлінської праці. Саме тут з’являється потенціал штучного інтелекту як інструменту глибоких змін.

Штучний інтелект дедалі частіше виступає не просто як допоміжний інструмент у бізнесі, а як повноцінний учасник управлінських процесів. Його особлива цінність полягає в здатності ефективно обробляти великі обсяги інформації, автоматизувати типові завдання та підтримувати прийняття рішень у реальному часі. Саме тому системи ШІ стали надзвичайно актуальними для виконання рутинних управлінських функцій – таких, як створення звітності, організація внутрішньої комунікації, аналіз ефективності персоналу або планування ресурсів [1].

Одним із найвідоміших прикладів застосування є платформа ChatGPT, яка здатна генерувати ділову кореспонденцію, формувати підсумки нарад, готувати презентації чи аналітичні матеріали. У традиційних умовах ці завдання вимагали б від керівника значних часових витрат, проте з використанням ШІ вони виконуються всього за кілька хвилин.

Аналогічним чином працює Microsoft Copilot – віртуальний помічник, інтегрований у офісні програми, що дозволяє швидко структурувати документи, аналізувати таблиці або формувати робочі плани.

У сфері корпоративних інформаційних систем вагомим є приклад Salesforce Einstein – аналітичного модуля, що вбудовується в CRM-систему. Він автоматично аналізує поведінку клієнтів, прогнозує їхню зацікавленість у продуктах компанії, допомагає оптимізувати маркетингові кампанії та навіть пропонує персоналізовані стратегії продажів. Інша потужна система – SAP AI – дозволяє відстежувати ефективність роботи підрозділів у реальному часі, виявляючи відхилення, зниження продуктивності чи ризики у ланцюгах постачання.

Також варто згадати про Zoho Zia – інтелектуального асистента, що працює на базі платформи Zoho. Ця система не лише аналізує ключові показники бізнесу, а й формує автоматичні звіти з прогнозами, сигналізує про потенційні проблеми в робочих процесах, а також консультує щодо рішень у сфері продажу, фінансів чи управління персоналом.

Окрему категорію становлять ERP, CRM та HRM-системи нового покоління, які інтегрують ШІ-модулі для розширення управлінського функціоналу. Наприклад, у системі управління персоналом керівник може отримати рекомендації щодо оптимального графіку роботи команди, визначення ефективної схеми мотивації або виявлення кандидатів, які найкраще відповідають критеріям вакансії. У CRM-середовищах інтелектуальні алгоритми аналізують воронку продажів і пропонують сценарії, що з найвищою ймовірністю приведуть до успішного укладання угоди. А у фінансових модулях ERP системи автоматично формують прогнози витрат, оптимізують бюджети і дають застереження про можливі перевитрати або ризики касового розриву.

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в управлінську діяльність не просто прискорює виконання стандартних завдань, а радикально змінює характер управлінської праці – роблячи її більш точною і ефективною.

Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) не тільки змінює інструменти управлінської діяльності, але й радикально трансформує саму роль керівника. У традиційній моделі управління основний фокус керівника полягав у виконанні великої кількості адміністративних завдань: прийнятті рішень на основі досвіду та обмежених даних, а також координуванні командної роботи. З впровадженням інтелектуальних систем багато з цих функцій передаються автоматизованим алгоритмам, що дає можливість керівнику зосередитися на більш складних, стратегічних завданнях [2].

Однією з головних змін є перехід від оперативного управління до стратегічного. Як було сказано раніше ШІ бере на себе рутинні завдання, такі як аналіз даних, створення звітів, прогнозування, що дозволяє керівнику більше часу приділяти плануванню та розробці довгострокових стратегій. Замість того, щоб витрачати години на перевірку фінансових звітів, керівник отримує зведену аналітику з

рекомендаціями та прогнозами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни.

Крім того, керівник стає ініціатором змін – людиною, яка запускає та підтримує процеси трансформації в організації. Це означає не лише освоєння нових технологій, а й уміння керувати змінами в команді, підтримувати культуру інновацій та ефективно працювати з новими інтелектуальними системами.

Ще однією розширеною функцією – є оцінка та аналіз даних. Оскільки ШІ створює великі обсяги інформації та дає рекомендації, керівник повинен вміти оцінювати ці дані, визначати їх важливість і приймати обґрунтовані рішення. Він не просто покладається на системи, а використовує їх для того, щоб приймати більш точні та ефективні рішення.

Також важливою стає роль керівника як модератора взаємодії між людьми та технологіями. Керівник виступає посередником, який забезпечує гармонійну інтеграцію людського фактора та технологічних інструментів. Це означає, що він повинен знаходити баланс між роботою людей і можливостями ШІ, а також зберігати ефективне використання людських ресурсів, коли це необхідно.

Ці зміни ставлять перед керівником нові вимоги. Крім традиційних навичок лідерства та комунікації, він має володіти цифровою грамотністю, вміти працювати з великими даними, критично мислити та розуміти принципи функціонування ШІ. Важливо, щоб керівник міг не просто довіряти системам, але й розуміти їхні обмеження, адаптувати інформацію, що надається, до специфіки організації та її потреб.

Таким чином, ШІ не замінює роль керівника, а сприяє його переходу до нової якості управління, де він може стати стратегом, здатним направляти організацію на майбутні виклики та можливості в умовах технологічних змін.

Попри очевидні переваги, використання ШІ в управлінні супроводжується низкою ризиків. Один із головних – надмірна залежність від алгоритмів, коли керівники починають беззастережно довіряти машинним рекомендаціям, не перевіряючи їх на доцільність і відповідність контексту.

Інша проблема – непрозорість рішень, що виникає через складність сучасних алгоритмів. Такі системи часто діють як «чорні скриньки»: вони видають результат, але не пояснюють, як саме його

отримали. Це ускладнює критичний аналіз та прийняття відповідальності.

Зростає також ризик втрати контролю над процесами, коли управлінські функції передаються зовнішнім ІТ-сервісам або програмному забезпеченню з обмеженим доступом до внутрішньої логіки.

Крім того, впровадження ШІ може викликати етичну та психологічну напругу в колективі: працівники побоюються втратити роботу або не довіряють рішенням, прийнятим на основі алгоритмів.

Ще один виклик – технологічна нерівність: малі та середні організації часто не мають доступу до сучасних ШІ-інструментів, що посилює розрив між учасниками ринку.

Таким чином, успішне впровадження ШІ вимагає не лише технологічних рішень, а й усвідомленого управління ризиками, розвитку цифрової культури та підтримки людського фактору в управлінні.

Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси створює нові можливості для оптимізації рутинної діяльності, підвищення ефективності та прийняття більш обґрунтованих рішень. Інтелектуалізація управлінських рутин дозволяє керівникам зосередитись на стратегічних завданнях, делегуючи алгоритмам виконання адміністративних функцій. Однак цей процес супроводжується і серйозними викликами, такими як надмірна залежність від технологій, відсутність прозорості в алгоритмах, ризик втрати контролю та етичні проблеми в колективі.

Щоб мінімізувати ці ризики, необхідно збалансовано підходити до інтеграції ШІ в управлінські процеси, зберігаючи критичне мислення та відповідальність за прийняті рішення. Крім того, важливо розвивати нові управлінські компетенції, зокрема цифрову грамотність і здатність ефективно взаємодіяти з технологіями. Інтелектуалізація управління має бути частиною стратегії, яка поєднує технологічні інновації з людським потенціалом, створюючи таким чином стійкі та адаптивні організаційні структури.

Список використаних джерел:

1. Ковтуненко Ю. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. №2(8). С. 95–97. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.4171114.

2. Смоляк Ю. Ю., Холодницька, А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Білошкурська Н. В., *канд. екон. наук, доцент*,
Кифорук Л. С., *здобувач вищої освіти*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Успішність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від підвищення його ефективності, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість та рівень прибутковості. Оптимізація виробничої діяльності є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах. Підприємства мають адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати ефективні методи управління ресурсами для досягнення стійкого зростання.

Основними перешкодами для підвищення ефективності підприємства є [1]:

– обмеженість виробничих потужностей, що ускладнює конкуренцію з лідерами ринку та гальмує розширення;

– недостатній обсяг маркетингового бюджету, що уповільнює просування продукції, зменшує впізнаваність бренду та обмежує вихід на нові ринки;

– відсутність вертикальної інтеграції, яка б забезпечувала повний контроль над виробничо-збутовим ланцюгом та знижувала витрати на проміжні операції;

– недостатня географічна присутність через обмежену систему дистрибуції, що перешкоджає можливості збільшення ринкової частки;

– низька якість продукції у бюджетному сегменті, що негативно впливає на репутацію та лояльність споживачів;

– дефіцит ліквідних активів, що ускладнює фінансове забезпечення операційної діяльності та інвестиційні ініціативи;

– неефективне використання ресурсів та застарілі технології, що підвищують витрати на виробництво;

– недостатній рівень внутрішнього контролю, що може призводити до фінансових та операційних ризиків.

До визначальних напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності можна віднести [2]:

Оптимізація управлінських процесів

– визначення стратегічних цілей та контрольних індикаторів для відстеження ефективності;

– адаптація організаційної структури до сучасних ринкових умов, що сприятиме підвищенню швидкості ухвалення рішень та покращенню координації між підрозділами;

– управління бізнес портфелем для оптимального використання ресурсів та концентрації на найбільш прибуткових напрямах діяльності;

– впровадження сучасних методів управління, таких як бережливе виробництво (Lean), шість сигм (Six Sigma) та цифровізація бізнес-процесів.

Впровадження системи контролінгу

– підвищення конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління фінансами та ресурсами;

– оптимізація операційних процесів та зниження витрат шляхом усунення неефективних витрат та підвищення продуктивності праці;

– підвищення якості управлінських рішень за рахунок використання аналітичних підходів, прогнозування фінансових ризиків та оцінки ефективності інвестицій;

– встановлення системи показників ефективності (KPI), що дозволить оперативно коригувати стратегію підприємства;

– впровадження автоматизованих систем управління для покращення точності обліку та планування.

Інноваційні підходи до виробничих процесів

– використання сучасних технологій, таких як автоматизація, роботизація та штучний інтелект, що сприяють підвищенню продуктивності;

– модернізація обладнання та оптимізація технологічних процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат на виробництво;

– використання альтернативних джерел енергії та екологічно чистих технологій для зниження енергетичних витрат;

– запровадження системи безперервного покращення якості продукції.

Роль інвестицій у підвищенні ефективності

– залучення іноземних інвестицій як механізм зменшення короткострокових зобов'язань та покращення фінансової стійкості підприємства;

– використання інвестицій для оновлення виробничих потужностей, що сприятиме зростанню обсягів виробництва та зменшенню собівартості продукції;

– зменшення фінансових ризиків завдяки покращенню ліквідності підприємства, що підвищить його кредитний рейтинг та довіру з боку партнерів;

– впровадження програм підтримки інноваційного розвитку, що допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі;

– використання лізингових схем для придбання нового обладнання без значного одноразового навантаження на бюджет підприємства [3].

Запропоновані заходи спрямовані на покращення ефективності виробничої діяльності, що дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити зростання прибутковості. Оптимізація управлінських процесів, впровадження контролінгу, залучення інвестицій та використання сучасних технологій є ключовими напрямами розвитку, які забезпечать довгострокову стійкість підприємства в умовах динамічного ринку. Важливим фактором є також розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу та створення ефективної системи управління, що дозволить максимально використати потенціал підприємства та забезпечити його стале зростання.

Список використаних джерел

1. Ковальчук А., Гейдор В. Підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності конкурентного середовища. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»*. Cambridge, 2024. С. 43–45. URL: https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.009.

2. Гречко А. В., Прокопенко Я. Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління виробничою

діяльністю підприємства на прикладі ДП «Антонов». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017. № 7(1). С. 47–51.

3. Галаченко О. О., Незвещук-Когут Т. С., Графська О. І., Попадинець Н. М., Білошкурська Н. В. Аналіз діяльності підприємств готельної індустрії в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1(6). С. 142–148. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-17.

РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ

Бурдейна О. О., *здобувачка вищої освіти,*
Малярчук Н. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом. З розвитком суспільства інформації і роботи стає все більше, тому напевно кожен починає задумуватися над тим як ефективно використовувати свій час так, щоб і для професійної кар'єри все встигати і особисте життя влаштовувати. Для того щоб почати управляти своїм часом потрібно зізнатися собі, що так як раніше вже не працює і потрібно щось змінювати. У сучасному світі, де ритм життя набуває все більшої швидкості, досягнення гармонії між роботою та особистим життям стає викликом для багатьох людей. Тайм-менеджмент виступає ключовим інструментом, який може допомогти нам ефективно організувати наш час і забезпечити баланс між роботою та особистими потребами.

Свідоме управління часом сприяє досягненню гармонії між роботою та особистим життям. Усвідомлене управління часом є важливою складовою балансу між роботою та особистим життям. Це означає визнання власних пріоритетів, цінностей і цілей в обох сферах вашого життя. Усвідомлене управління часом передбачає планування, визначення пріоритетів і ефективне використання свого часу.

Планування є центральним аспектом свідомого управління часом. Створення розкладу або плану, який розподіляє ваш час між робочими обов'язками, сімейними обов'язками, вільним часом і особистими потребами, допоможе вам бути структурованим і

організованим. Встановлення часових обмежень і надання достатнього часу для виконання важливих завдань допоможе вам уникнути перевтоми та стресу.

Усвідомлене управління часом також включає контроль вашої уваги та не витрачання часу на непродуктивні дії, такі як перевірка соціальних мереж або надмірна перевірка електронної пошти. Важливо розставляти пріоритети та зосереджуватися на завданнях, уникати непотрібних відволікань і зосереджуватися на найважливішому.

Підтримання балансу між роботою та особистим життям має багато переваг. Коли ви знайдете гармонію між цими двома сферами, ви досягнете вищої якості життя та загального добробуту. Знаходження правильного балансу може допомогти нам почуватися реалізованими як професійно, так і особисто. Крім того, це знижує ризик вигорання та втоми, які можуть бути спричинені надмірним навантаженням. Хороший баланс між роботою та особистим життям сприяє кращим стосункам із близькими та дозволяє виділяти достатньо часу для сімейних справ, відпочинку та розваг.

Ефективне делегування та встановлення меж: ключі до успішного балансу роботи та особистого життя. Ефективне делегування та встановлення меж є ключовими компонентами балансу між роботою та особистим життям. Делегування означає розподіл завдань і обов’язків між членами команди або колегами, що дозволяє їм зосередитися на більш важливих аспектах своєї роботи та вільного часу. Здатність делегувати завдання допомагає зменшити робоче навантаження та стрес, а також створює можливості для розвитку інших працівників.

Встановлення кордонів є необхідним кроком для підтримки балансу. Це означає здатність до саморегуляції шляхом встановлення чітких меж між роботою та особистим життям. Важливо визначити час для відпочинку, родинних справ, хобі та самопізнання. Встановлення меж також включає навички відмови від непотрібних або неважливих завдань, які можуть заволодіти вашим часом.

Ефективне делегування та встановлення меж допомагають створити більш збалансоване життя, де ви можете успішно виконувати свої професійні обов'язки і водночас насолоджуватись якісним особистим життям.

Тайм-менеджмент включає в себе набір стратегій, методів та інструментів, які сприяють ефективному плануванню та

раціональному використанню часу. В умовах постійної зайнятості та багатьох завдань, правильне розподілення часу між роботою та особистими справами дозволяє нам досягти більшої продуктивності та знизити рівень стресу. Управління часом допомагає визначити пріоритети завдань, встановити часові рамки для виконання та спланувати періоди відпочинку та відновлення.

Щоб збалансувати роботу та особисте життя, нам потрібно застосувати практичний підхід до тайм-менеджменту. Одна з них – розставляти пріоритети та раціонально планувати свої робочі та особисті справи. Це означає зосередитися на найважливіших завданнях, виконувати їх першими та знати, коли залишити завдання або попросити допомоги.

Крім того, ефективне керування електронною поштою та іншими засобами зв'язку економить час. Важливо встановити певні межі, наприклад, відволіктися від ділових новин у певний час дня та зосередитися на особистих справах.

Список використаних джерел:

1. Belsky S., Glei J. K. Manage your day-to-day: Build your routine, find your focus, and sharpen your creative mind. 2013. 253 p.

2. Grant A. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. New York : Penguin Books, 2018.

3. Брин І. Тайм-менеджмент: як планувати свій час. Київ : Видавництво Соломії Павличко, 2019.

4. Зарецька О. В. Основи тайм-менеджменту. Київ : Центр учбової літератури, 2018.

5. Корнієнко І. М., Ковальчук М. О. Тайм-менеджмент: технології ефективної роботи. Київ : Видавничий дім «Основи», 2017.

6. Синенко М. В. Тайм-менеджмент: технології організації свого часу. Київ : Центр учбової літератури, 2016.

7. ТОРСІНГ. Впровадження тайм-менеджменту в особистому житті. Київ, 2016.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІТ-ПРОЄКТІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ ТА ПЛАТФОРМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Вилєгжанін С. В., *здобувач ступеня PhD,*
Науковий керівник: **Світовий О. М.,** *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічнийуніверситет імені Павла Тичини

Програми з впровадження цифрових систем, хмарних обчислень, аналітики великих даних (ВД) стають невід'ємною частиною бізнес-процесів. Дослідження Gartner опубліковані у 2024 році [1] показали, що лише 48% цифрових ініціатив виявляються успішними. Це, звичайно, не лише недоліки, допущені в управлінні проєктами, але й нехтування принципами ризик-менеджменту, що суттєво підвищує негативний відсоток. Тому не дивно, що останнім часом виникає все більше й більше запитів на застосування методик ризик-менеджменту, який адаптований в частині управління ІТ-проєктами.

Більшість ризиків із якими стикаються ІТ-проєкти пов'язані із такими проблемами як: перевищення строків реалізації, збільшення вартості проєкту, низька кінцева ефективність, завелика вартість подальшої підтримки та модернізації, неможливість масштабування, критичне накопичення технічного боргу та врешті решт – незадоволеність кінцевих споживачів. Найбільш притаманною задачею для штучного інтелекту (ШІ) є робота з ВД, і тому цілком закономірним є впровадження його елементів в інструменти для ризик-менеджменту, які призначені для аналізу історичних даних.

Кібербезпека та безпека даних, яка покладається на аналіз історичних даних, майже цілком базується на логуванні із потоковим відстеженням дій програм або користувачів. Тут багато залежить від побудови структури сховища під можливість застосування машинного навчання для виокремлення аномалій та побудові тенденцій з спрацювання тригерів для повідомлень або автоматичних дій систем вже в реальному часі.

Вчені стверджують, що операційна діяльність на кожному підприємстві реалізується завдяки основним наявним ресурсам, які можуть бути систематизовані у чотири групи: матеріально-технічні, фінансові, трудові та інформаційні [2, с. 99]. В цьому випадку не є виключенням й ІТ-проєкти. Тому в ризик-менеджменті виокремлюється напрям оцінки ресурсного забезпечення ІТ-проєктів.

Зокрема, для зменшення ризиків із матеріально-технічними ресурсами виникає потреба в аналізі ланцюжків постачання та ефективності управління постачальниками. Забезпечення інформаційними ресурсами на даний час розподіляється за декількома напрямами, які пов'язані: з обчислювальними ресурсами та можуть бути апаратними й хмарними; із ресурсами доступу до інструментів за допомогою ліцензій; із доступом до необхідної інформації завдяки підпискам на інформаційні ресурси.

Однією із найбільш значущих особливостей розробки програмних продуктів є високі приховані ризики, які можуть бути закладені одночасно зі створенням програмного забезпечення. Мова йде про помилки в кодовій базі, помилки логіки, архітектури, виникнення технічних боргів та проблематики сумісності та залежності. Ці помилки проявляються вже на етапах впровадження або експлуатації рішень що призводить до неуспіху проєктів в цілому. Для різних етапів розробки існують різні інструменти, де ШІ може суттєво поліпшити ефективність управління ризиками.

Для визначення ступеня готовності програмного продукту, або змін до нього, до його впровадження, він повинен обов'язково проходити етап тестування. Після впровадження програмний продукт передається на етап технічної та програмної підтримки. Цей етап супроводжує його до кінця життєвого циклу. В будь-який момент може виникнути потреба внесення змін або додавання нового функціоналу. В такому разі виникає ризик порушень роботи продукту в частинах, не пов'язаних із тими частинами, де саме планувались зміни, або в інших програмних частинах, пов'язаних із тією, що змінюється лише опосередковано через довгий ланцюг залежностей.

Всі такі ланки попередньо потрібно проаналізувати та піддати тестуванню після проведення змін. ШІ в таких інструментах допомагає виявляти, аналізувати та керувати різними типами залежностей в IT-системах. Це дозволяє знизити ризики каскадних збоїв, уразливостей та проблем сумісності, оптимізувати процеси внесення змін та експлуатацію в цілому. Не слід забувати й можливу упередженість, яка є наслідком суб'єктивної складової при формуванні навчальних вибірок та масиву даних.

Окремо потрібно згадати й проблематику конфіденційності даних. Неправомірне використання конфіденційної інформації разом із ризиками витоку та несанкціонованим доступом не додає популярності інструментам, які працюють із великими масивами

даних. Не є виключенням і бази даних, із якими працює ШІ. Тому інтеграція систем інформаційної безпеки з інструментами де застосовується ШІ є вже не просто елементом інформаційної гігієни, але й необхідністю.

Звичайно, принаймні на даному етапі розвитку, ШІ не зможе повноцінно замінити людський фактор в управлінні ризиками, проте деяку вагому частку рутинних завдань, завдань із чіткою логікою процесів або завдань пов'язаних з обробкою великих даних взяти на себе цілком спроможний.

Отже, щодо подальшого розвитку застосування ШІ в ризик-менеджменті сфери ІТ, то на нашу думку, воно полягає в тісній співпраці з людиною. В цьому сенсі людині буде відведена роль більш стратегічного характеру та виконання завдань, які пов'язані із новими викликами. Синергетичний ефект від поєднання людського та штучного інтелекту вже зараз гарантує підвищену ефективність та адаптивність систем управління ризиками ІТ-проєктів і в цілому робить їх більш стійкими до викликів сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Gartner. Офіційний сайт. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-11-06-gartner-survey-reveals-only-48-percent-of-digital-initiatives-are-successful (дата звернення: 25.04.2025).

2. Кулиняк І. Я., Боцман Ю. С. Ризики ресурсного забезпечення операційної діяльності промислових підприємств: оцінювання та регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 7. С. 98–102. DOI: https://doi.org/10.15421/40270718.

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Гвоздєй Н. І., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Рибчак В. І., *доцент,*
Державна академія прикладних наук
ім. Ігнація Мосціцького в Цеханові

Сучасний бізнес дедалі більше реагує не лише на фінансові очікування інвесторів, а й на моральні та екологічні запити. Це сприяло становленню нової управлінської парадигми, що ґрунтується

на засадах сталого розвитку, де інтегруються екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG – Environmental, Social, Governance). Ефективність і конкурентоспроможність компанії тепер оцінюються не лише за рівнем виробництва, часткою ринку чи фінансовими результатами, а й за здатністю оперативно реагувати на зміни, дотримуватись принципів прозорості, відповідальності, етичної поведінки, а також підтримувати екологічні стандарти. ESG-підхід створив основу для визначення відповідності діяльності компаній сучасним соціальним вимогам у нових умовах розвитку. Кожен компонент ESG передбачає перебудову бізнес-процесів згідно з оновленими вимогами, що потребує гнучкої та швидкої реакції системи управління відповідністю. У зв'язку з цим можна виділити низку ключових трендів у сфері комплаєнс-менеджменту.

1. Запровадження комплаєнсу як інструменту реалізації ESG-принципів. Як уже зазначалося вище, сучасні компанії змушені враховувати широкий спектр нормативних вимог і регуляторних рамок. У цьому контексті комплаєнс-менеджмент набуває ролі не лише механізму реагування на зовнішні вимоги, а й засобу ініціювання внутрішніх трансформацій. Йдеться про впровадження проактивного підходу, коли підприємства не просто виконують установлені правила, а й самостійно розробляють внутрішні політики та стандарти, що відповідають запитам сучасного суспільства [2].

В українському правовому полі поняття «комплаєнс» наразі офіційно закріплено переважно в контексті банківської сфери, ринку капіталу та організованих товарних бірж [3, с. 66; 6]. Особливу увагу держава приділяє розвитку антикорупційного комплаєнсу. Згідно з положеннями Закону України «Про запобігання корупції», окремі категорії підприємств (з чисельністю працівників понад 50 осіб та річним доходом, що перевищує 70 млн грн, або ж ті, що беруть участь у публічних закупівлях на суму понад 20 млн грн) зобов'язані впроваджувати антикорупційні програми. Основними компонентами таких програм є регулярний аналіз корупційних ризиків та заходи щодо їхнього усунення [5, ст. 62, п. 2; 19].

Водночас спостерігається стабільне зростання зацікавленості у впровадженні комплаєнс-менеджменту. Така тенденція зумовлена не лише прагненням дотримуватись законодавчих норм чи внутрішніх положень, а й низкою ширших об'єктивних чинників, зокрема:

– зростаюча роль репутаційних ризиків. Порушення етичних стандартів, прав людини або законодавчих вимог може призвести до

втрати довіри з боку ключових стейкхолдерів – споживачів, інвесторів, ділових партнерів, а також до ускладнення взаємодії з органами державної чи місцевої влади. Це, у свою чергу, здатне не лише спричинити значні фінансові втрати, але й поставити під загрозу саму стабільність та подальше функціонування компанії;

– ускладнення регуляторного середовища. Постійні зміни у сфері міжнародної торгівлі, санкційної політики, а також необхідність працювати в межах різних правових систем вимагають посиленої уваги до контролю бізнес-процесів, аби уникнути юридичних та фінансових наслідків;

– посилення заходів контролю та правозастосування. Державні органи все частіше застосовують жорсткі санкції за недотримання вимог, що стимулює компанії вкладати значні ресурси в побудову ефективних систем відповідності. Іноді ці інвестиції набувають безпрецедентного масштабу, оскільки альтернативою є серйозні штрафи та іміджеві втрати [4, с. 757].

2. Поширення ізоморфізму у сфері комплаєнс-менеджменту. Незважаючи на специфіку окремих бізнес-структур, моделі комплаєнсу, що впроваджуються у компаніях різних галузей і країн, часто виявляються подібними за своєю суттю. Це зумовлено низкою чинників, які сприяють уніфікації підходів до побудови систем відповідності:

– стандартизація вимог. Багато організацій прагнуть відповідати міжнародним нормативам – таким як стандарти ISO, правила протидії корупції, норми захисту персональних даних тощо. Це обумовлює формування схожих підходів до організації комплаєнс-функції;

– орієнтація на ефективні моделі. Компанії часто переймають практики великих транснаціональних корпорацій або впроваджують методики, ефективність яких підтверджена судовою та регуляторною практикою;

– вплив зовнішніх консультантів. Консалтингові фірми, аудиторські організації та професійні об’єднання нерідко пропонують стандартизовані рішення та шаблонні моделі, які, хоч і полегшують запровадження комплаєнсу, сприяють його одноманітності;

– глобальний обмін досвідом. Участь у міжнародних форумах, відкритий доступ до професійної літератури, онлайн-курси та тренінги з тематики відповідності стимулюють поширення подібних підходів у різних країнах і секторах економіки. З одного боку, це сприяє підвищенню професійного рівня комплаєнс-менеджменту, але

водночас створює ризик втрати адаптивності та оригінальності у вирішенні специфічних завдань.

Посилення ізоморфізму є природним наслідком сприйняття комплаєнс-менеджменту виключно як формальної вимоги. Якщо відповідність розглядається не як елемент корпоративної культури, а як засіб формального дотримання зовнішніх очікувань, компанії схильні делегувати цю функцію зовнішнім експертам. Як зазначають А. Екстайн (A. Eckstein) та Р. Шапіра (R. Shapira), управлінський персонал нерідко надає перевагу збереженню «зовнішньої пристойності» і тому активно користується послугами впливових консалтингових фірм. Таким чином, корпоративні інсайдери фактично «купують» переконливу версію заперечення відповідальності, оплачуючи роботу консультантів коштами акціонерів.

Цей процес утворює замкнене коло взаємного перекладання відповідальності: внутрішні управлінці стверджують, що діяли згідно з рекомендаціями висококваліфікованих сторонніх фахівців, у той час як консультанти виправдовуються, посилаючись на інформацію, отриману від самих інсайдерів [1, с. 476].

У підсумку така практика шкодить усім зацікавленим сторонам: акціонерам, які покривають витрати на дорогі консультації та сплату штрафів, а також суспільству, інтереси і права якого можуть бути порушені через формальний підхід до відповідності. В окремих випадках спостерігається і внутрішній ізоморфізм – коли загальні корпоративні стандарти механічно поширюються на всі підрозділи організації без врахування специфіки їхньої діяльності, що знижує ефективність управління на операційному рівні.

3. Цифрова трансформація комплаєнс-процесів та впровадження штучного інтелекту. Сучасні технології значною мірою змінюють підходи до реалізації комплаєнс-функцій. Значна частина завдань у цій сфері має рутинний характер – моніторинг змін у нормативно-правовій базі, перевірка контрагентів, обробка великих обсягів інформації – і може бути ефективно автоматизована за допомогою цифрових рішень.

Окрему роль відіграє штучний інтелект, який дозволяє не лише автоматизувати перевірки, а й активно прогнозувати та запобігати потенційним порушенням. Наприклад, алгоритми можуть аналізувати поведінкові патерни працівників або ділових партнерів для ідентифікації можливих відхилень від норми; застосовуються також

інструменти виявлення шахрайських дій на основі множинних параметрів. ШІ використовується для перевірки відповідності бізнес-процесів як чинному законодавству, так і внутрішнім політикам компанії. Крім того, за допомогою аналітики контенту ЗМІ та аналізу текстових документів можливе раннє виявлення ризиків репутаційного чи правового характеру.

Разом із тим важливо підкреслити, що комплаєнс має залишатися засобом забезпечення стійкості бізнесу, а не перетворюватися на самоціль. Надмірне зосередження на дотриманні формальних вимог без урахування реальної ефективності процесів може знизити гнучкість і конкурентоспроможність організації.

Список використаних джерел:

1. Eckstein A., Shapira R. Compliance Gatekeepers. *Yale Journal of Regulation.* 2024. Vol. 41. Issue 2. Pp. 469–523. URL: https://www.yalejreg.com/wpcontent/uploads/04.-Eckstein-Shapira-Article.-Print.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

2. Compliance officer Working Conditions, Stress & mental Health: Corporate Compliance Insights Report. 2022. URL: https://www.corporatecomplianceinsights.com/ survey-results-compliance-officer-working-conditions-stress-mental-health-2022/ (дата звернення: 5.05.2025).

3. Коршун А. Комплаєнс у сфері господарювання: історичний аспект становлення та тенденції розвитку. *Господарське право та процес.* 2020. № 6. С. 62–70. DOI: https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.6.1.10.

4. Heaston W. R. Copycat Compliance and the Ironies of «Best Practice». *University of Pennsylvania Journal of Business Law*. 2022. Vol. 24. Pp. 750–780. URL: https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=jbl (дата звернення: 2.04.2025).

5. Про запобігання корупції : Закон України14.10.2014 r. № 1700-VII 14.10.2014 № 1700-VII.]. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18 (дата звернення: 3.04.2025).

6. Формагей О. Правове регулювання питань відповідності (комплаєнсу) в енергетичному праві України. Національна асоціація адвокатів України. 2021. URL: https://unba.org.ua/publications/print/6220-pravoveregulyuvannya-pitan-vidpovidnostikomplaensu-v-energetichnomu-pravi-ukraini-regulatory-compliance.html#_ftn6 (дата звернення: 5.04.2025).

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СОЦІАЛЬНИХ СИСТЕМАХ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

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

Конфлікти – невід'ємна складова будь-якої суспільної структури, зокрема у діловому світі. Вони можуть з'являтися як між колегами, так і між керівництвом та підлеглими, між фірмами та клієнтами. Керування конфліктами є ключовим елементом ефективного соціального управління, оскільки від способу розв'язання конфлікту залежить стабільність компанії, зацікавленість персоналу та її імідж.

М. І. Дзямулич підкреслює, що конфлікти можуть виникати на всіх рівнях організації, включаючи конфлікти між співробітниками, між підрозділами та між різними групами інтересів. Зазначається, що саме ці фактори обумовлюють потребу розуміння природи та джерел конфліктів, а також розробляти стратегії їх вирішення [1].

Теоретична база управління конфліктами спирається на кілька основних напрямків: структурний, психологічний, комунікативний та системний. У бізнес-середовищі надзвичайно важливо своєчасно розпізнавати конфлікти, аналізувати їхні витоки та прогнозувати можливі результати. Практичний процес ефективного врегулювання конфліктних ситуацій включає такі кроки:

1. Визначення джерела конфлікту.
2. Налагодження відкритого обговорення між сторонами.
3. Використання методів переговорів або посередництва.
4. Досягнення спільного рішення.
5. Контроль за виконанням прийнятих домовленостей.

Раціональний підхід до вирішення конфліктів є ключовим фактором для створення позитивного робочого клімату. Колективи, які практикують конструктивне вирішення спорів, демонструють вищу задоволеність працівників та схильність до впровадження інновацій.

З огляду на зростаючий акцент на питаннях різноманітності та інклюзивності на робочому місці, управління конфліктами стає ще важливішим інструментом для забезпечення справедливості та врахування інтересів різних категорій працівників. Це також вимагає розробки ефективних стратегій компромісу, активної комунікації та

визначення спільних цілей. Необхідно створити умови, за яких інтереси різних сторін будуть гармоніювати із загальними цілями організації.

В умовах стрімких змін у технологічному та економічному секторах особливої ваги набуває постійне вдосконалення методів управління конфліктами. Сучасні реалії вимагають від організацій гнучкості та швидкості реагування на конфліктні ситуації, що можуть виникати в результаті змін бізнес-моделей, технологічних інновацій та глобальних викликів.

Запобігання конфліктам є важливою складовою ефективного управління організацією. Цей процес охоплює низку дій, спрямованих на недопущення виникнення конфліктних ситуацій. До основних методів профілактики можна віднести:

1. Вивчення конфліктних випадків: Для того щоб запобігти конфліктам, потрібно розуміти, що їх провокує. Це дає змогу цілеспрямовано усувати причини напруженості та уникати подібних ситуацій у майбутньому. Систематичне вивчення дозволяє виявити найуразливіші місця в організації й своєчасно вживати відповідні заходи.
2. Формування політики управління конфліктами: Необхідно, щоб в організації були чітко прописані правила вирішення конфліктів. Такі документи мають охоплювати алгоритми дій у разі виникнення суперечностей, інструменти підтримки конструктивного діалогу між працівниками та керівництвом, а також механізми збору зворотного зв’язку.
3. Розвиток позитивного клімату в колективі: Один із ключових способів уникнення конфліктів – створення атмосфери довіри та підтримки в колективі. Це може включати як комфортні умови праці, так і сприяння професійному зростанню, мотивації та самореалізації працівників.
4. Побудова ефективної системи комунікацій: Наявність відкритих і чесних каналів спілкування сприяє своєчасному вирішенню проблем. Якщо працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки та зауваження, це дозволяє усувати напругу ще до того, як вона переросте в конфлікт.

Управління конфліктами як організаційно-технологічний процес вимагає від менеджменту організації розвинутих навичок аналізу, комунікації та вирішення проблем, а також наявності відповідних інструментів і систем для ефективного управління конфліктами та

підтримки стабільності розвитку компанії в довгостроковій перспективі [2].

У сфері бізнесу управління конфліктами передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, а й їхнє попередження. Формування позитивного соціального середовища, чітких норм взаємодії, розвиток емоційної компетентності працівників і навчання навичкам спілкування – усе це допомагає зменшити ймовірність виникнення конфліктів.

Варто також враховувати стиль управління в компанії. Автократичний підхід зазвичай провокує більшу кількість конфліктів, тоді як демократичний сприяє їх ранньому виявленню та ефективному врегулюванню.

Можна стверджувати, що управління конфліктами в організаціях може також сприяти зміцненню командної динаміки та забезпеченню сприятливого робочого середовища для всіх працівників [3; 4].

Отже, управління конфліктами в межах соціальних систем є багатогранним процесом, який має вирішальне значення для сталого функціонування бізнес-організацій. Поєднання теоретичних знань і практичного досвіду дозволяє зменшити соціальну напругу в колективі та підвищити продуктивність організації в цілому.

Список використаних джерел:

1. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197.

2. Boiar A. O., Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5(1).

3. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.

4. Pohrishchuk B., Kolomiiets T., Chaliuk Y., Yaremko I., Hromadska N. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*. 2023. Vol. 13(2). P. 187–194.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Дячук В. А., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Адаптивне управління слід розглядати не лише як набір конкретних методик, а як особливий підхід до мислення та організації діяльності, що дає змогу установам залишатися стабільними, оперативно реагувати на зміни й активно розвиватися в умовах нестабільного цифрового середовища. Такий підхід змінює традиційну управлінську роль: менеджер уже не лише виконує завдання, а виступає в ролі аналітика, інтегратора та координатора постійних змін, які охоплюють як технологічні, так і соціокультурні аспекти функціонування організації. У рамках цифрової трансформації управлінські структури стикаються з численними викликами й ризиками. Вони охоплюють широкий спектр питань, що виникають у процесі впровадження сучасних технологій і вдосконалення управлінських механізмів. До цих проблем належать не лише технічні складнощі з інтеграцією цифрових рішень, а й стратегічні питання – зокрема вибір напрямків розвитку, робота з великими обсягами даних, забезпечення кібербезпеки та підтримання конкурентної позиції на ринку.

Серед ключових ризиків цифрової трансформації варто виокремити організаційну інертність, обмежений рівень цифрових компетентностей у керівників, невизначеність потенційних результатів інноваційних рішень, а також розрив між запланованими стратегічними цілями та наявними ресурсами.

Особливу складність становлять соціально-психологічні фактори, зокрема непередбачувана поведінка працівників у відповідь на зміни, що може виявитися у зниженні продуктивності, втраті мотивації чи навіть загальному спротиві нововведенням. Ці обставини вимагають від керівників вміння тонко відчувати динаміку змін, формувати гнучкі управлінські стратегії, активно залучати персонал до інноваційних процесів і створювати умови для поступового, але цілісного переходу до цифрової моделі управління. Супротив з боку працівників слід розглядати як складне, багатогранне явище, що значно ускладнює реалізацію цифрових змін у межах організацій. Така реакція не є проявом деструктивної

поведінки або навмисного протистояння, а радше природною відповіддю на втрату стабільності, зміну усталених цінностей, професійних ролей і статусів, а також зменшення особистого контролю над звичним робочим середовищем.

У процесі цифрової трансформації багато співробітників можуть стикатися з відчуттям невпевненості у власних професійних навичках, страхом перед можливою автоматизацією, що витісняє частину їхніх обов'язків, або сумнівами щодо доцільності впровадження нових технологій.

Основні чинники опору змінам можна умовно поділити на когнітивні, емоційні та поведінкові. До когнітивних належать недостатня поінформованість про суть змін, нечітке уявлення про цілі трансформації та відсутність роз'яснення щодо шляхів її реалізації. Емоційні бар'єри зазвичай виникають на тлі тривоги, страху втратити роботу або втрати цінності накопиченого досвіду. Поведінкові форми опору проявляються через ігнорування нових регламентів, небажання брати участь у навчальних заходах, зниження результативності праці, а також відкриту чи приховану критику нововведень.

Особливою загрозою в процесі трансформацій є накопичувальний характер опору: якщо на початкових етапах змін не вжити заходів для його виявлення та зменшення, це може призвести до утворення своєрідної «культури спротиву», яка суттєво ускладнює подальші реформування. За оцінками, близько 70% змін зазнають невдачі саме через недооцінку ролі людського фактора, а не через технічні недоліки чи слабкість самих технологічних рішень. Для подолання опору необхідна цілісна комунікаційна стратегія, яка не лише передає інформацію, а й пояснює значення змін для кожної категорії працівників. Важливими елементами такої стратегії є залучення персоналу до етапів планування й реалізації змін, створення діалогових майданчиків для зворотного зв'язку, забезпечення індивідуальної підтримки, організація навчальних заходів і програм наставництва.Крім того, доцільно використовувати потенціал внутрішніх «агентів змін» – неформальних лідерів у колективі, які підтримують перетворення та сприяють поширенню нових цінностей і корпоративних підходів [1; 2].

Окрім того, важливу роль у процесі змін відіграє адаптивне лідерство, здатне своєчасно виявляти ранні ознаки спротиву та трансформувати їх у можливість для діалогу, вдосконалення рішень і посилення взаєморозуміння всередині організації.

Наукові дослідження підтверджують відсутність універсального підходу до подолання опору – ефективними є лише ті моделі, які враховують специфіку конкретного організаційного контексту: його культуру, динаміку соціальних процесів, систему цінностей і попередній досвід реформ. Отже, опір змінам не варто ігнорувати чи придушувати. Він потребує ретельного управління і має розглядатися як природна складова цифрової трансформації, яка не лише ускладнює процес, а й відкриває перспективи для розвитку гнучкості та організаційної зрілості.

У ході цифрових перетворень також зростає значущість питань, пов'язаних із захистом даних і кібербезпекою, які стають критично важливими для сталого функціонування організацій. Активне використання хмарних сервісів, мобільних технологій, платформ Інтернету речей (IoT) і зростання обсягів оброблюваної інформації суттєво підвищують ризики витоку даних, кіберзагроз і порушення конфіденційності.

У цьому контексті компанії повинні впроваджувати комплексні системи захисту, які включають шифрування, управління доступом, аналітику ризиків та багаторівневі політики безпеки. При цьому кібербезпека має бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію організації й підтримуватись не лише технічними фахівцями, але й управлінською командою. Це положення особливо акцентується у працях Стоуна та Дедріка, які аналізують виклики цифрового середовища [3].

Відсутність належного рівня цифрових компетенцій серед управлінського персоналу є ще одним суттєвим чинником, що гальмує впровадження цифрових змін. Для керівників особливо важливо вміти оцінювати ризики, пов'язані з цифровими технологіями, впроваджувати інноваційні IT-рішення, орієнтуватися в основах штучного інтелекту, аналізу великих даних та цифрової аналітики — усе це є критично важливим для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. Як зазначає Цзян К. та його колеги, ефективність управлінських дій значною мірою залежить від розуміння цифрових інструментів і здатності інтегрувати їх у досягнення організаційних цілей [4]. У зв'язку з цим розвиток цифрової грамотності серед керівників набуває статусу одного з пріоритетів у сучасних умовах трансформаційних змін.

Цифрові технології відкривають для бізнесу широкі перспективи, зокрема в підвищенні продуктивності, покращенні

якості обслуговування клієнтів та розширенні ринкових можливостей. Водночас, успішна цифровізація потребує уважного ставлення до супутніх ризиків – таких, як технологічна залежність, виклики кібербезпеки та необхідність постійного оновлення цифрової інфраструктури. Ефективне стратегічне управління цими аспектами є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.4711.

2. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI:10.32702/2307-2105-2019.6.67UPL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150.

3. Stone D. L., Deadrick D. L. Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2015. № 25. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.003.

4. Jiang K., Lepak D. P., Hu J., Baer J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal.* 2012. Vol. 55(6). P. 1264–1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ

Гарматюк О. В., *доктор філософії,*
Караман О. М., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Управління проєктами є ключовою складовою успішної реалізації бізнес-ініціатив у різних галузях економіки. Зокрема, лише ІТ-індустрія згідно до даних Нацбанку за 2024 рік принесла до бюджету 6,45 млрд гривень завдяки експорту своїх послуг та надалі залишається найбільшим експортером послуг в Україні. У загальній структурі експорту країни ІТ-сектор посідає друге місце з 11,5%, поступаючись лише продовольчим товарам [6].

Ефективна система управління проєктами в значній мірі визначає успіх діяльності суб'єктів підприємництва та сприяє їх фінансовій стабільності. Процес управління проєктами характеризується динамічністю та потребує адаптивності, раціонального використання ресурсів та впровадження сучасних підходів керування. Компанії зіштовхуються зі зростаючою складністю проєктів, що вимагає застосування ефективних та сучасних методів керування. Тому упродовж останніх десятиліть активно розробляються та удосконалюються різні підходи до управління проєктами, кожен із яких має свої особливості, сфери застосування та обмеження.

Одним з перших підходів управління проєктами вважається Waterfall (від англ. «водоспад»), розроблений у 1970 році. Він передбачає послідовне виконання етапів управління проєктом, які проходять у строгій хронологічній послідовності. У межах цієї моделі всі процеси групуються в п'ять ключових етапів: ініціювання, планування, реалізація, моніторинг і контроль та завершення [8].

Принципова особливість каскадної моделі – перехід на наступну стадію проєкту здійснюється тільки після повного завершення робіт на поточному етапі та повернення на пройдені стадії не передбачається. Кожен етап закінчується одержанням результатів, що є вхідними даними для наступної стадії, та випуском повного комплекту документації. Результати та плани проекту добре встановлені та задокументовані на ранніх стадіях ініціювання та планування, а витрати тримаються під контролем шляхом ретельної попередньої оцінки та моніторингу протягом життєвого циклу проекту [1, с. 35]. Керівник в традиційній моделі виступає активним лідером, розставляючи пріоритети, та здійснюючи контроль над виконанням завдань. Перевагами такої моделі управління проектами є її зрозуміла та проста логіка, стабільність завдань та реальна оцінка вартості і строків закінчення проекту. Підхід Waterfall особливо ефективний в інженерних, будівельних та виробничих проектах, де зміни під час виконання можуть призвести до високих витрат. Однак він може бути менш ефективним у динамічно мінливому середовищі. Методологія Waterfall залишається ключовим інструментом в управлінні проектами, пропонуючи структурований та передбачуваний підхід до виконання складних завдань [4, с. 180].

До традиційних підходів також відносять PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – структурований підхід до управління

проєктами, який забезпечує чітке розмежування ролей, відповідальності та процесів у межах життєвого циклу проєкту. Даний метод широко застосовується в міжнародній практиці, зокрема в країнах Європи, завдяки своїй універсальності та адаптивності до різних масштабів та типів проєктів [7].

Методологія PRINCE2 ґрунтується на семи фундаментальних принципах, які визначають ключові підходи до управління проєктною діяльністю. Зокрема, PRINCE2 передбачає наявність безперервного бізнес-обґрунтування, орієнтацію на кінцевий продукт, чітке визначення ролей та відповідальностей, тощо. Підхід PRINCE2 є ефективним інструментом для управління проєктами, що забезпечує системний підхід до його реалізації, мінімізує ризики та сприяє досягненню високої якості кінцевого результату. Його застосування дозволяє забезпечити контрольованість та передбачуваність виконання проєктних ініціатив у різних сферах діяльності [4, с. 181].

На противагу класичній моделі управління широкої популярності набули гнучкі методології управління проєктами. Agile (від англ. agile – «гнучкий») є одним із найпопулярніших підходів у сучасному управлінні проєктами, що пропонує революційний підхід до організації робочих процесів [3, с. 234]. Ця методологія відкидає жорстку ієрархію та послідовність етапів, замінюючи їх на гнучкі форми організаційної взаємодії. Широке використання Agile методологій в процесі управління проєктами відбулося після розробки та прийняття в США у 2001 році Agile Manifesto («Маніфесту гнучкої методології розробки програмного забезпечення»), який став альтернативою існуючим практикам розробки програмного забезпечення та визначав основні цінності та принципи, якими повинні керуватися команди розробників для успішної реалізації IT-проєктів. Маніфест Agile з’явився як відповідь на зростаюче розчарування традиційними методами управління проектами, які часто виявлялися занадто жорсткими та неефективними у швидкозмінному світі технологій [2].

Agile передбачає поділ проєкту на короткі цикли, які називаються ітераціями або спринтами. Кожна ітерація охоплює всі етапи життєвого циклу проєкту та завершується створенням конкретного результату, який може бути оцінений, доопрацьований або реалізований у наступних циклах. Оскільки кожен спринт має фіксовану тривалість, вартість проєкту передбачувана та обмежена обсягом робіт, які можуть бути виконані командою в тимчасовому

вікні з фіксованим розкладом. За оцінками, наданими перед кожним спринтом, можна прорахувати приблизну вартість кожного завдання, що покращує процес прийняття рішень щодо пріоритету завдань та необхідності додаткових ітерацій [5, с. 224].

Найбільш популярною моделлю, що ґрунтується на принципах Agile-менеджменту, є Скрам (Scrum). Цей метод є дуже динамічним, оскільки команда постійно орієнтована на досягнення найвищої якості продукту. Однією з головних особливостей Скрам є постійна взаємодія з клієнтами, що дозволяє поступово наближати функціональність продукту до їхніх вимог. Проектний менеджер разом із командою обирають обсяг робіт, який необхідно виконати за даний проміжок часу. Налагоджена комунікація з клієнтом є одним із факторів, який забезпечує ефективність застосування цього методу [9, с. 8].

Скрам, за допомогою крос-функціональних команд, концентрується на тому, щоб максимально задовольняти потреби клієнта та створювати продукт, який задовольнятиме усі вимоги. Завдяки циклічному підходу, цей метод дає можливість чітко визначити послідовність етапів виконання проекту, а також передбачати можливі ризики. Окрім того, велика перевага Скрам полягає в його здатності швидко і ефективно коригувати план та виправляти помилки, що дозволяє якісно контролювати процес виконання проєкту та покращувати кінцевий результат [3, с. 231].

Однією із ключових переваг даного методу є його легкість застосування, адаптивність, яка дозволяє швидко реагувати на зміни та наявність цілком робочих продуктів у кінці кожного інтервалу роботу. Недоліком цього підходу можна вважати складність формування крос-функціональних команд та відповідного відбору персоналу.

Отже, ефективне управління проєктами є ключовим фактором успіху організацій, а вибір методології залежить від специфіки проєкту та рівня гнучкості, яку він вимагає. Традиційні підходи, такі як Waterfall та PRINCE2, забезпечують структурованість і контрольованість, що важливо для стабільних проєктних середовищ. Натомість гнучкі методології, зокрема Agile та Scrum, дозволяють швидко адаптуватися до змін і підвищують ефективність управління, особливо в IT-індустрії. Сучасна практика управління проєктами все частіше поєднує класичні та гнучкі методи, що допомагає

організаціям мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та досягати високої продуктивності.

Список використаних джерел:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). PA: Project Management Institute, 2022. 274 p.

2. Manifesto for Agile Software Development, 2001. URL: http://agilemanifesto.org. (дата звернення: 05.04.2025).

3. Гвоздь М. Я., Злидник Ю. О. Agile – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 25. С. 230–235.

4. Колянко О. В. та Озимок Г. В. Використання жорсткої «Waterfall» та гнучкої «Agile» моделей управління проектами. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 52. С 177–182.

5. Мартін Р. Чистий Agile: назад до основ / пер. з англ. В. Луненко. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2021. 224 с.

6. Національний Банк України: Динаміка експорту послуг за видами, 2025. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf (дата звернення: 5.04.2025).

7. PRINCE 2. URL: https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2- (дата звернення: 5.04.2025).

8. Royce, W. Managing the Development of Large Software Systems: Concepts and Techniques. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers.* 1970. Pp. 328–338. URL: https://www.praxisframework.org/files/royce1970.pdf (дата звернення: 5.04.2025).

9. Sutherland, J. Agile Can Scale: Inventing and Reinventing SCRUM in Five Companies. *Cutter IT Journal*. 2001. № 14(12). Pp. 5–11.

СИСТЕМА ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Князєва О. А., *докт. екон. наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет*

В сучасних умовах невизначеності та ризику економічна стійкість, її оцінка та забезпечення, є однією з най значущих завдань

в частині формування стратегії розвитку підприємства. Саме тому вибір основних векторів та механізмів розвитку розглядається як запорука ефективної господарчої діяльності в умовах сучасних викликів.

Наслідки пандемії COVID-19, суттєві цифрові трансформації економіки та суспільства, військова агресія посилює стан невизначеності та призводить до необхідності модифікації підходів до управління економічною стійкістю. За таких умов виникає необхідність формування новітніх, адаптованих до реалій сучасності, систем, методів та механізмів управління економічною стійкістю. Нами пропонується удаватися до концепції проактивного управління економічною стійкістю, яка базується на чіткому визначенні поточних та усвідомлення майбутніх викликів задля формування оптимальної траєкторії розвитку в умовах, що існують та можуть настати найближчим часом.

Визначимо, що система проактивного управління економічною стійкістю – це збалансована та взаємопов'язана сукупність методів і прийомів визначення ознак негативних впливів мікро-, мезо- та макрочинників на рівень економічної стійкості із формуванням на цьому підґрунті системних заходів їх подолання на базі розвитку власного потенціалу умовах невизначеності зовнішнього середовища [1]. Проактивне управління орієнтоване на підвищення ефективності діяльності підприємства у поточному та перспективному періодах.

Основною метою системи проактивного управління є запровадження такого режиму управління, який сприяє як прогнозуванню, так і попереджанню та мінімізації негативних впливів мікро-, мезо- та макро- чинників, що значною мірою визначають перспективний розвиток підприємства шляхом активізації власного потенціалу, існуючих цифрових засобів та платформ та загального проактивного бачення векторів розвитку власного потенціалу.

Об'єкт системи проактивного управління економічною стійкістю розглядається як на макрорівені, так і на макрорівні. сенсі. У широкому трактуванні (макрорівень) – це процес, який виникає внаслідок впливів чинників зовнішнього середовища та характеризується погіршенням виробничо-господарського стану підприємства порівняно з минулими періодами або середньогалузевими показниками, зниження рівня його стійкості. У вузькому трактуванні (мікрорівень) об'єкт формулюється як процес

дестабілізації у функціонуванні підприємства, що відбивається у вигляді зниження рівня економічної стійкості, економічному дисбалансі, кадрових проблемах, іміджевих втратах тощо.

Роль предмету виконує сукупність факторів мікро-, мезо- та макро- впливу на рівень економічної стійкості, які у сукупності характеризуються негативними наслідками для розвитку підприємства та сприяють дестабілізації його діяльності.

Систему проактивного управління економічною стійкістю за функціональним призначенням можна розподілити на три послідовних, пов'язаних етапи:

1. Проектування (реактивний етап розвитку), на якому відбувається комплекс аналітичних, проектувальних та інших заходів, що сприяють розробці оптимальних методів та механізмів управління економічною стійкістю. На цьому етапі застосовуються існуючи підходи та аналітичні інструменти, які у сукупності дозволяють сформувати механізм саме проактивного управління, який більш прийнятний для сучасних умов, що характеризуються цифровими трансформаціями та іншими викликами.

Етап проектування містить у собі наступні дії: аналіз впливу чинників на стан та рівень економічної стійкості підприємств; дослідження методів та інструментів управління фінансовими потоками в умовах домінування цифрових фінансових сервісів; аналіз фінансово-економічного стану та результативності діяльності, ресурсного забезпечення тощо.

2. Впровадження (проактивний етап), який сконцентровано на впровадженні методів та механізмів проактивного управління економічною стійкістю в діяльність підприємства. На цьому етапі, окрім прийняття відповідних управлінських рішень, відбувається також розробка комплексу збалансованих показників оцінки економної стійкості та прогнозування динаміки цих показників у короткостроковій та довгостроковій перспективі. На наш погляд, існуючу систему показників оцінювання економічної стійкості, яка містить у собі оцінку фінансової, виробничої, ринкової та інвестиційно-інноваційної стійкості [2], доцільно доповнити показниками, що визначають економічну стійкість підприємства за умов цифрових трансформацій. На наш погляди, до таких можна віднести показники: дохідності та рентабельності цифрових активів, обіговості цифрових валют, ефективності інструментів он-лайн управління, рівня захисту від кіберінцидентів тощо.

3. Стадія рефлексії, яка має за мету фокусування на результатах та аналіз загальної ефективності функціонування проактивного управління, отриманих результатів в короткостроковій та середньостроковій перспективі. На цієї стадії відбувається оцінка ефективності функціонування підприємства за сукупністю рівня мікро-, мезо- та макро, відповідно до який відрізняються показники та їх змістовне наповнення.

Зауважимо, що ефективність проактивного управління економічною стійкістю підприємства відбивають не лише економічні результати. Економічна стійкість може зменшувати потребу в поновлюваних ресурсах, поліпшувати умови життя і праці, сприяти екологізації виробництва та життєдіяльності населення тощо.

Таким чином, проактивне управління економічною стійкістю підприємства характеризується комплексністю і системністю, що сприяє істотному розширенню потенційних можливостей щодо його практичного застосування. Його основне призначення полягає у впровадженні і сприянні забезпечення економічної стійкості в площині її розробки з урахуванням впливів, обумовлених наявністю ризиків і невизначеності в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Князєва О. А., Банкет Н. В. Організаційно-економічний механізм проактивного управління економічною стійкістю підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 65. С. 75–80.

2. Онищенко С., Маслій Н., Дрібна А. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. Вип. 312 (6 (1)). С. 249–258.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ (ПРАТ «РОШЕН»)

Колісніченко М. М., *здобувачка вищої освіти,*
Науковий керівник: **Світовий О. М.,** *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В сучасних умовах глобалізації ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим чинником сталого

розвитку компаній. Одним з яскравих прикладів вітчизняного бізнесу, який успішно здійснює міжнародну економічну діяльність, є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

«Рошен» – один з найбільших українських виробників кондитерських виробів, який експортує свою продукцію до понад 30 країн світу. Підприємство має філії та партнерські структури в Європі та Азії, що дозволяє забезпечувати стабільні поставки на міжнародні ринки.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на «Рошен» базується на таких принципах:

– стратегічне планування;
– диверсифікація ринків збуту;
– дотримання міжнародних стандартів якості;
– оптимізація логістичних ланцюгів [1].

Особлива увага на підприємстві приділяється адаптації продукції до смакових вподобань різних країн.

«Рошен» експортує свою продукцію по всьому світу, найбільший обсяг експорту приходиться на Європейський Союз (табл. 1). У 2023 році обсяг експорту в країни ЄС склав 210 млн. євро, до Північної Америки експортовано продукції на суму 95 млн. євро.

Таблиця 1

Обсяг експорту «Рошен» за регіонами у 2023 році

Регіон	Обсяг експорту, млн євро
Європейський Союз	210
Північна Америка	95
Азія	55
Близький Схід	40
Інші країни	20

Джерело: [1].

У структурі компанії функціонує спеціалізований відділ зовнішньоекономічної діяльності, що відповідає за укладання контрактів, супровід зовнішньоторговельних операцій, а також митне оформлення. Це забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість у реагуванні на зміни кон’юнктури ринку.

Історія функціонування кондитерської фабрики почалась ще в 1886 році, але для вирішення поставлених завдань будемо вивчати більш сучасний період. Станом на кінець 2022 року на підприємстві

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює 800 осіб, продуктивність фабрики складає 100 тон різнопрофільної продукції на добу. Асортимент фабрики широкий та різноманітний, щодня виробляють печиво, крекер, зефір, пастилу, торти, тістечка, кекси, мармелад, коробкові цукерки. Торти «Київський» та «Празький» виробництва «Рошен» є не просто смачним виробом, а всесвітньовідомим десертом, який користується великою популярністю по всьому світу. Вся продукція компанії сертифікована та пройшла стандартизацію відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:205 [2, с. 85].

На заводах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» встановлено сучасне європейське обладнання:

– набір швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;

– німецькі ливарні та пакувальні лінії для виробництва шоколадних плиток;

– італійська лінія з виробництва шоколадних плиток з начинкою (шоколадних батончиків);

– італійська лінія для виробництва шоколаду з різними видами начинок: вершки, праліне, з цілими та подрібненими горіхами або без них, хрусткі кульки тощо;

– німецько-італійська лінія, яка виробляє різні види шоколаду з начинкою «одноразовим» і «потрійним» методами;

– італійська лінія з виробництва двошарового печива з кремовою начинкою [3, с. 157].

Разом з тим, компанія зіштовхується з низкою викликів: зміни законодавства країн-експортерів, валютні ризики, геополітичні обмеження. У зв’язку з цим «Рошен» постійно адаптує свою експортну стратегію, зокрема шляхом виходу на нові ринки, створення локалізованої продукції та розвитку бренду [4].

Таким чином, досвід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про важливість системного підходу до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в сучасному бізнесі, що базується на гнучкості, інноваційності та орієнтації на міжнародні стандарти. Київська кондитерська фабрика «Рошен» має чітку стратегію функціонування та розвитку та готова швидко адаптуватись до нової реальності й ринкових умов.

Список використаних джерел:

1. Roshen. Офіційний сайт. URL: https://www.roshen.com/.
2. Чернишова Л. В., Хачірова Ю.С. Аналіз динаміки виробництва й реалізації продукції ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць.* 2023. №11–12 (312–313). С. 84–90. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-84-90.
3. Сіренко К. Ю. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2022. № 1 (8). С. 154–168. DOI: https://doi.org/10.32755/sjeducation.2022.01.154.
4. Стратегія міжнародного розвитку ROSHEN. Аналітичний звіт. 2023. URL: https://www.roshen.com/.

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Корнієнко Т. О., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах активізації глобалізаційних процесів та посилення конкурентного тиску на внутрішньому та зовнішньому ринках зростає потреба у всебічному аналізі впливу факторів маркетингового середовища на виробничу та збутову діяльність підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває розробка ефективних маркетингових стратегій, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції та створенню умов для розширення присутності компаній на міжнародних ринках. Чітко сформована стратегія дозволяє бізнесу обрати найефективніший напрям діяльності, відповісти на виклики зовнішнього середовища та створити стійкі конкурентні переваги як на етапі виходу на ринок, так і в процесі його розвитку [1]. Стратегічний підхід забезпечує здатність організації адаптуватися до змін, ефективно використовувати внутрішні ресурси, своєчасно виявлення проблеми у господарській діяльності, координацію роботи структурних підрозділів і підвищувати ефективність управлінського контролю.

Формування та реалізація маркетингової стратегії організації залежать від взаємозв'язку між кількісними та якісними характеристиками товарної пропозиції. Якісні аспекти стратегічного управління маркетингом включають регулювання попиту через гнучке використання інструментів товарної політики, ціноутворення, комунікаційні заходи, оптимізацію каналів збуту та логістичних процесів. Кількісні показники, що використовуються для оцінки ефективності маркетингової стратегії, включають обсяги продажу продукції, витрати на рекламу, прибутковість, частку ринку та загальні витрати на маркетингову діяльність [2].

Стратегічний маркетинговий план організації містить низку ключових компонентів: загальну політику, управлінські процеси, організаційні документи для прийняття рішень, фінансове планування (бюджет), стратегічні цілі та основні напрями розвитку маркетингу. План також визначає послідовність етапів реалізації стратегії.

Процес вибору остаточного варіанту маркетингової стратегії розвитку організації включає кілька етапів, кожен із яких сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує ефективність ринкової діяльності:

Етап 1. Ретельний аналіз основних характеристик роботи організації на внутрішньому та зовнішньому ринках, включаючи конкурентні переваги продукції, стабільність та позиціонування організації, відповідність продукції вимогам споживачів, а також ефективність діяльності на цільових ринках, зокрема експортних.

Етап 2. Аналіз потенціалу ринку та прогнозування його розвитку. Вивчається поточний стан ринку (насиченість, динаміка, новітні технології, споживчі вподобання), визначається місткість ринку та розраховуються прогнози обсягів виробництва, споживання й продажів.

Етап 3. Визначення стратегічних можливостей компанії. Аналізується потенціал розширення на місцевих ринках та перспективи збільшення експортного потенціалу, вивчаються інноваційні розробки, їх відповідність міжнародним стандартам і можливості виходу на нові ринки.

Етап 4. Аналіз макроекономічних і правових умов ведення бізнесу. Розглядається вплив економічного середовища, регуляторної політики в країні та за кордоном, а також зовнішньоторговельна політика країн-експортерів та імпортерів.

Етап 5. Вивчення тенденцій розвитку світового ринку, включаючи кон`юнктуру, валютні ризики, конкурентне середовище та споживчі вподобання в різних країнах.

Етап 6. Формування стратегічного набору та остаточний вибір маркетингової стратегії. Визначаються довгострокова мета, маркетингові цілі, альтернативні сценарії, які оцінюються з точки зору ресурсної реалізованості, ефективності й адаптивності. Обирається оптимальна стратегічна альтернатива та розробляється механізм її реалізації з урахуванням контролю витрат і моніторингу ефективності [3].

Вибір стратегії визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Тому процес формулювання маркетингової стратегії включає етапи визначення «вхідних даних» та розробки «вихідних даних». Вхідні дані включають маркетингові цілі, фактори маркетингового середовища та елементи самого маркетингу. Вихідні дані включають стратегічні рішення щодо продуктів, брендів, стратегічних бізнес-одиниць та сегментів ринку.

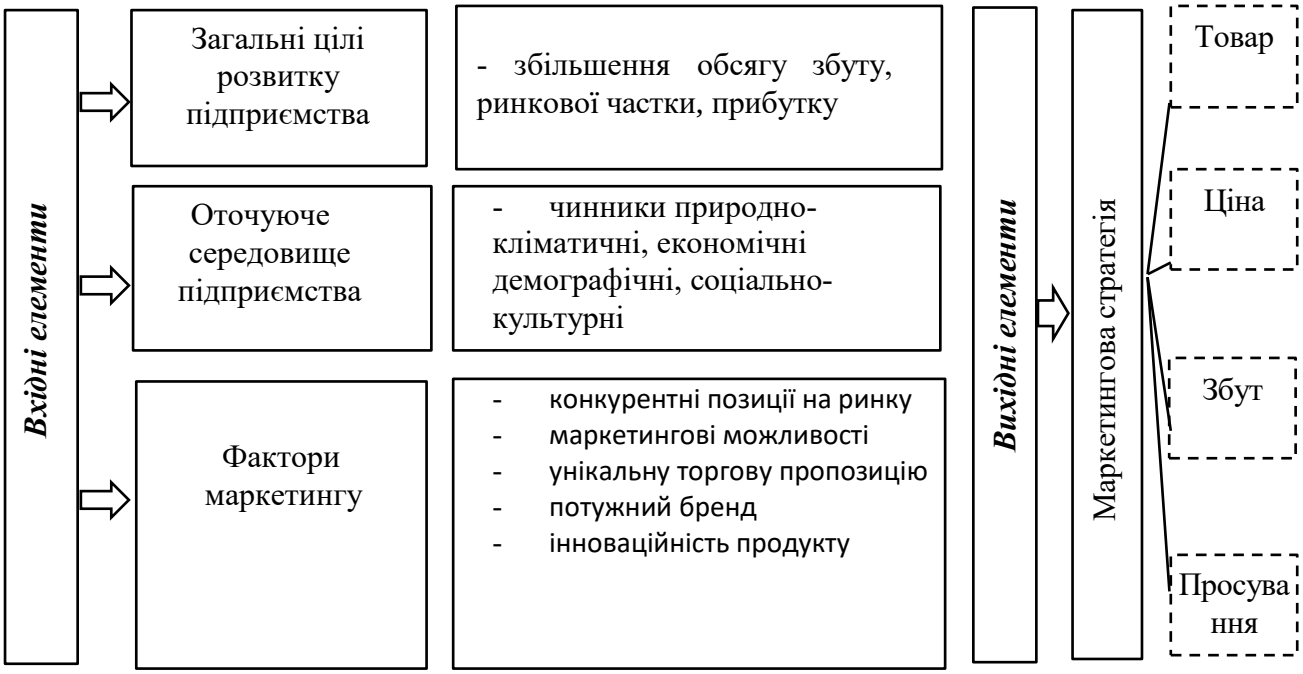


Рис. 1. Вхідні й вихідні елементи маркетингової стратегії розвитку підприємств

Отже, стратегічне управління маркетингом є ключем до успіху сучасних підприємств на світовому ринку. Ефективна маркетингова стратегія підвищує конкурентоспроможність та забезпечує стабільне позиціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Найефективніша маркетингова стратегія залежить від комплексного аналізу ринкових умов, зовнішніх факторів та внутрішнього потенціалу компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85.

2. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65.

3. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Левицький Б. Я., *здобувач вищої освіти,*
Сухенко С. А., *здобувач ступеня PhD,*
Кравцов В .В., *здобувач ступеня PhD,*
Одеський державний аграрний університет

Управління розвитком безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах можна трактувати як «комплексну діяльність, спрямовану на оптимізацію процесів виробництва, переробки та утилізації продукції з метою мінімізації відходів або повним їх усуненням, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення екологічної та економічної стійкості аграрного підприємства» [1].

На основі проаналізованих джерел [2, 3, 4, 5, 6] можна стверджувати, що макро- та мікроекономічні передумови управління розвитком безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в конкретному аграрному підприємстві, які включають в себе економічну ситуацію в країні, державну підтримку аграрного

сектору та курс на екологічну модернізацію, сприятливі для впровадження безвідходних технологій.

В процесі управління розвитком безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах слід використовувати різноманітні інструменти прийняття управлінських рішень. Зокрема нами було використано економіко-математичні методи з метою оптимізації виробничої програми підприємства, щоб забезпечити раціональне використання наявних в господарстві ресурсів та отримання максимального валового прибутку. В результаті вирішення матриці в середовищі MS Ecxel, яка містить 43 змінних та 64 обмеження, ми отримали оптимальні значення структури посівів, обсяги виробленої та реалізованої продукції, фінансові результати господарської діяльності підприємства. В моделі не закладено суттєве збільшення поголів'я, а відповідно, і обсягів виробництва приросту великої рогатої худоби та молока, оскільки тваринництвом тут займаються для забезпечення земельних ділянок під насінництво органічним добривом та можливості раціонально використовувати земельні ресурси за рахунок дотримання сівозмін.

Згідно з отриманою оптимальною виробничою програмою слід забезпечити закріплення відповідних виробничих процесів в підприємстві за певними підрозділами та організувати управління ними. На основі аналізу штатного розкладу підприємства нами виявлено, що науково-виробничий відділ тваринництва не має керівника. Але при цьому існує відокремлена посада заступника директора. Ми вважаємо за доцільне її реорганізувати і за рахунок вивільнення цієї штатної одиниці призначити звільненого заступника директора на посаду керівника науково-виробничого відділу з тваринництва.

Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси може стосуватися різноманітних аспектів господарської діяльності підприємства. Актуальність використання саме дронів в діяльності насіннєвих господарств зростає в умовах сучасного аграрного виробництва, де важливо досягати високої ефективності, знижувати витрати, покращувати якість продукції та забезпечувати екологічність процесів. Використання дронів дозволяє точніше вносити добрива, пестициди та гербіциди, а також проводити полив. Замість застосування стандартних методів обробки великих площ, дрон може виконувати точкову обробку, що значно знижує витрати

на хімікати та воду. Це не тільки економить ресурси, але й знижує екологічний вплив на навколишнє середовище. Технологія моніторингу з допомогою дронів дозволяє вчасно коригувати агротехнічні заходи, зокрема вносити добрива або засоби захисту саме в тих місцях, де це необхідно. Це дозволяє досягти більш рівномірного росту рослин, що, в свою чергу, підвищує врожайність і якість насіння.

Використання дронів замість ручного моніторингу та обробки полів значно зменшує витрати праці. Дрон може здійснювати політ по полях і робити необхідні вимірювання або обробки в кілька разів швидше, ніж людина, а також заощаджує на витратах на персонал для виконання таких завдань. Дрони дозволяють збирати великі обсяги даних, які можуть бути використані для аналізу стану посівів і прогнозування можливих результатів. Збір інформації за допомогою датчиків і камер дає можливість створити точні моделі для планування подальших агротехнічних заходів. Це також дозволяє більш ефективно управляти ресурсами і скоротити ризики неефективного використання земель. В умовах сталого розвитку та екологічних вимог до сільського господарства, дрони є інструментом, що допомагає знижувати екологічний слід аграрної діяльності. Завдяки точковому внесенню добрив і пестицидів зменшується забруднення ґрунтів та водних ресурсів, що особливо важливо для насіннєвих господарств, де якість ґрунту та води є критичними для вирощування здорового насіння. Використання сучасних технологій, таких як дрони, дозволяє насіннєвим господарствам отримувати значні конкурентні переваги на ринку. Це не тільки підвищує ефективність виробництва, але й дозволяє залучати інвесторів, оскільки технології, орієнтовані на стійкий розвиток і точне сільське господарство, стають все більш затребуваними. Здійснено аналіз витрат на придбання та обслуговування дрона та розрахунок додаткового прибутку від його використання.

Список використаних джерел:

1. Мельничук О. І., Сухенко С. А., Левицький Б. Я. Теоретичні основи управління розвитком безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах. Браславські читання. *Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри :* збірник матеріалів II Міжнародної наукової-практичної конференції, 6 листопада 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. С. 43–46.

2. Господарик Д., Помилуйко С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34. № 2. С. 360–371.

3. Андрейченко А. В. Практика застосування безвідходних технологій в АПК на шляху до виконання глобальної програми сталого розвитку. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 40–45.

4. Горбаль Н. І., Крохмальна Я. О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 149–156.

5. Євчук Х.-І. В. Управління відходами виробництва продукції сільського господарства як об'єкт економічної науки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(74). Є. 29–33.

6. Дацій О., Каліна І., Карбовська, Л. Роль безвідходного виробництва у формуванні оцінки інвестиційної привабливості сільського господарства. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 61–65.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

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

У сучасному світі, що характеризується швидкими та непередбачуваними змінами, все більшого значення набуває здатність організацій та управлінців ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Сьогодні сфера функціонування підприємств і організацій дедалі частіше послуговується поняттям VUCA-світ – термін, що походить з військової стратегії США, але успішно адаптований у сфері менеджменту.

Абревіатура VUCA охоплює чотири ключові характеристики: volatility (мінливість), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) та ambiguity (неоднозначність). Мінливість означає швидкі, іноді непередбачувані зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі організації, які можуть мати значний вплив на її діяльність. Невизначеність відображає нестачу інформації, що ускладнює прийняття

рішень. Складність пов’язана з багатьма взаємозалежними чинниками, які необхідно враховувати одночасно, а неоднозначність – із труднощами у тлумаченні ситуацій, коли одна й та сама подія може мати різні значення залежно від контексту [5, с. 17].

У таких умовах традиційні методи управління часто виявляються неефективними, що потребує впровадження нових інструментів, серед яких ключову роль відіграє тайм-менеджмент [5, с. 20].

Тайм-менеджмент в умовах VUCA-середовища – це не лише набір технік, а ціла стратегія, що спрямована на оптимізацію управлінської діяльності шляхом ефективного використання часу [1, с. 58]. Дослідники зазначають, що сучасному менеджеру доводиться працювати в умовах турбулентності, постійного зростання обсягів завдань та необхідності швидкого прийняття рішень. У цьому контексті використання стратегій управління часом дозволяє не лише організувати робочий процес, але й зменшити стрес і підвищити продуктивність.

Серед основних елементів будь-якої стратегії управління часом можна виокремити: постановку цілей, визначення пріоритетів, планування діяльності, організацію робочого простору, облік часу, контроль і корекцію дій [1, с. 57]. Як зазначають Г. Євтушенко та Є. Цикалюк, ці компоненти мають бути взаємопов’язаними та підпорядкованими досягненню головної мети – підвищення ефективності [2, с. 98].

Фахівці виокремлюють кілька основних функцій тайм-менеджменту: планування, делегування, мотивація, контроль, моніторинг, аналіз і рефлексія. Вони забезпечують досягнення цілей шляхом розподілу ресурсів у часі, оптимізації процесів і підвищення дисципліни як на індивідуальному, так і на корпоративному рівнях [3, с. 186].

Дослідники виокремлюють основні види тайм-менеджменту: особистісний (індивідуальний), корпоративний і професійний. Особистісний тайм-менеджмент охоплює здатність особи до самоорганізації, самоконтролю та самовдосконалення. Корпоративний тайм-менеджмент зосереджується на ефективності командної роботи, плануванні загального розкладу, уникненні дублювання завдань. Професійний (функціональний) тайм-менеджмент передбачає адаптацію до специфіки професійної діяльності, наприклад, для керівників, педагогів чи медиків він включає специфічні інструменти планування та аналізу [3, с. 189].

Дослідниці О. Ратушняк, Я. Бадя та М. Гірник також наголошують на важливості поєднання особистісного та корпоративного тайм-

менеджменту. За їхніми словами, особистий тайм-менеджмент пов'язаний із самодисципліною, самоорганізацією та розвитком навичок планування, тоді як корпоративний охоплює взаємодію між підрозділами, командне управління часом і загальну ефективність підприємства. Авторки розробили структурно-логічну модель тайм-менеджменту на підприємстві, яка охоплює етапи постановки цілей, делегування завдань, моніторингу результатів, пріоритизації та впровадження засобів командної взаємодії. Зазначається, що персоналізація часу працівників має поєднуватися з оптимізацією взаємодії в організації. Вони виокремлюють три рівні корпоративного тайм-менеджменту: підприємства в цілому, окремих підрозділів та індивідуального тайм-менеджменту ключових спеціалістів [3, с. 190].

Серед стратегій управління часом Т. Булах, Н. Гринчак та Л. Плахотнікова, виокремлюють чотири типи: «прискорити», «уповільнити», «накопичити» та «впорядкувати» [1, с. 60]. Стратегія «прискорити» передбачає пришвидшення операцій шляхом удосконалення нормативів, ефективного прогнозування, впровадження оперативних комунікацій та підвищення особистої ефективності кожного співробітника. До прикладів реалізації цієї стратегії можна віднести делегування рутинних завдань, автоматизацію процесів, застосування систем керування проєктами, що дозволяють оперативно відстежувати прогрес та узгоджувати дії команди [1, с. 63].

Стратегія «уповільнити» націлена на стабілізацію системи, збереження ресурсів і посилення кадрової політики, зокрема закріплення цінних кадрів та подовження життєвого циклу обладнання. Це стратегія довготривалого планування, що передбачає глибший аналіз процесів, перехід до стратегічного мислення, а також мінімізацію емоційного вигоряння працівників шляхом підтримки work-life balance. Застосовується під час масштабних організаційних змін або в умовах зниження навантаження на команду після кризового періоду [1, с. 58].

У межах стратегії «накопичити» реалізується реструктуризація часу, формування навичок резервування, а також виділення пріоритетів на різних рівнях управління. Вона передбачає створення часових буферів для виконання непередбачених завдань, підготовку сценаріїв на випадок різних ситуацій, а також збереження енергетичного та часових резервів для вирішення стратегічних задач. Одним із проявів цієї стратегії є розробка персонального графіка, що враховує пік продуктивності кожного співробітника [1, с. 64].

Насамкінець, стратегія «впорядкувати» базується на ефективному плануванні, контролі, забезпеченні точності та впровадженні системи зворотного зв'язку. Застосування цієї стратегії передбачає розробку структурованих планів, створення чек-листів, впровадження регулярних звітів та аналізу ефективності виконаних завдань. Крім того, вона передбачає регулярні зустрічі з командою, під час яких відбувається координація діяльності, встановлення нових орієнтирів і коригування стратегії залежно від змін у середовищі [1, с. 62].

Кожна з наведених стратегій має практичну цінність, однак найбільш результативними вони є у поєднанні з інноваційними методами. Наприклад, хронометраж часу дозволяє визначити джерела неефективного використання часу. З технік варто виокремити SMART-планування (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що передбачає формулювання цілей за п'ятьма критеріями: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеження в часі. Такий підхід дозволяє точно визначити бажаний результат, забезпечити критерії оцінки, розглянути ресурси та обмеження, уникати надлишкових витрат [1, с. 65].

Принцип Парето ґрунтується на припущенні, що 20% зусиль приносять 80% результату. Це означає, що управлінець має ідентифікувати завдання, які забезпечують максимальну віддачу, і фокусуватися саме на них. Матриця Ейзенхауера ділить завдання на чотири групи. I – важливі й термінові: підлягають негайному виконанню. II – важливі, але не термінові: плануються наперед. III – неважливі, але термінові: делегуються. IV – неважливі й не термінові: усуваються. Такий підхід знижує перевантаження, зберігає пріоритетність [2, с. 99].

ABCDE – ранжування завдань. «A» – критичні, невиконання загрожує серйозними наслідками. «B» – важливі, але не термінові. «C» – бажані, без негативних наслідків у разі невиконання. «D» – делегуються. «E» – взагалі виключаються. Метод підвищує усвідомленість вибору [4].

Pomodoro – техніка, яка розбиває роботу на інтервали (25 хвилин робота, 5 хвилин перерва). Після 4 циклів – довга перерва (15–30 хв). Ефективна для монотонної чи інтелектуальної праці. Знижує втому, покращує продуктивність [4].

Метод «з'їсти жабу» означає починати день з найбільш неприємного або важливого завдання. Це мінімізує стрес і дає відчуття досягнення. Метод «швейцарського сиру» дозволяє починати виконання складного завдання з будь-якого фрагмента. Це подолання прокрастинації та зниження психологічного бар'єру. Метод «поїдання слона» полягає в

тому, що великі завдання слід розбивати на дрібні підзадачі. Так зростає відчуття контролю та легкості. Метод «монетка в допомогу» – коли важко обрати між рівнозначними варіантами, уявна підкидання монети виявляє справжнє бажання. Метод «синдром апельсинів» – використовується для вирішення конфліктів у команді. Сторони усвідомлюють справжні мотиви й погоджують дії, щоб уникнути конкуренції за один і той самий ресурс. Метод «п'яти пальців» Л. Зайверта – щоденна оцінка п'яти сфер: знання (що дізнався?), досягнення (що зробив?), емоції (який був настрій?), взаємодія (з ким і як спілкувався?), фізичний стан (як почувався?) [1, с. 58].

У контексті глобальних викликів актуальними є і висновки С. Синха та А. Синха. Дослідження підтверджують важливість інтеграції тайм-менеджменту в управлінську діяльність в умовах VUCA. За словами авторів, організації, які успішно впровадили гнучкі моделі управління часом, здатні краще адаптуватися до нестабільності, швидше реагувати на зміни та ефективніше реалізовувати стратегічні цілі. Вони наголошують, що основою тайм-менеджменту має бути не тільки організація робочого часу, а й формування культури постійного саморозвитку та готовності до змін [5, с. 18].

Підсумовуючи, варто зазначити, що тайм-менеджмент у сучасних умовах VUCA-середовища є необхідним інструментом ефективного управління. Його впровадження сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із нестабільністю середовища, підвищує результативність управлінців, забезпечує краще планування та контроль діяльності. Важливо, що тайм-менеджмент виходить за межі особистої ефективності – він стає частиною організаційної стратегії. Перспективними напрямами досліджень є подальше удосконалення цифрових інструментів управління часом, автоматизація хронометражу, а також розробка інтегральних показників ефективності тайм-менеджменту у різних сферах управління.

Список використаних джерел:

1. Булах Т. М., Гринчак Н. А., Плахотнікова Л. О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. Т. 3–4. С. 57–65.

2. Євтушенко Г. І., Цикалюк Є. О. Тайм-менеджмент як механізм ефективної організації управління робочим часом персоналу. *Сучасні проблеми економіки та фінансів : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.* / ред.: В. М. Федосов. Київ, 2018. С. 98–99.

3. Ратушняк О., Бадя Я., Гірник М. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and sustainability*. 2022. С. 186–192.

4. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54.

5. Sinha D., Sinha S. Managing in a VUCA world: possibilities and pitfalls. *Journal of technology management for growing economies*. 2020. Т. 11. № 1. С. 17–21.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Лутай Л. А., *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

HR-менеджмент підприємства є однією з ключових складових успішного розвитку сучасних підприємств. Обґрунтований підбор персоналу, грамотна розстановка по робочим місцям, адміністративний супровід кадрів – запорука сталого розвитку будь якого суб’єкта господарювання. Ефективний HR-менеджмент націлений на формування сучасної корпоративної культури, розробці та впровадження системи мотивації, розвитку hard skills та soft skills, підвищенні якості трудового життя тощо.

За своєю суттю HR-менеджмент передбачає управління людськими ресурсами суб’єкта господарювання. Він включає в себе безліч аспектів, серед яких на сучасному рівні виділяються такі: управління талантами працівників, онбординг, навчання та розвиток, управління ефективністю, компенсації й пільги, відносини з працівниками, дотримання трудового законодавства [1].

Сучасна економічна наукова література містить безліч досліджень різних концепцій управління персоналом, серед яких як видатні класики менеджменту, так і сучасні українські науковці. Наприклад, Л. Земляна досліджує науково-методологічні засади для кадрового потенціалу підприємств [2]. Х. Дрималовська розглядає управління персоналом як основу організаційного менеджменту підприємства. При цьому на передній виходять план індивідуальні

потреби та особисті цінності працівників шляхом їх оптимального поєднаннях з професіоналізмом [3].

Сучасні дослідження, присвячені управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, майже відсутні. Деякі автори наголошують на необхідність внесення в сучасні підручники та навчальні посібники розділ «Управління персоналом в умовах війни» [4]. Підтримуючи авторів, вважаємо за необхідним розпочати глибокі фундаментальні дослідження процесів управління персоналом в умовах різкої нехватки професійних кадрів, обумовлених масовою еміграцією, мобілізацією, релокацією працівників, стресом, перевантаженням, невизначеністю, страхом за життя, обмеженням свободи дій та рішень, проблемами безпеки робочого місця, поширенням дистанційної роботи, програми соціального захисту тощо. Серед проблем HR-менеджменту – навчання, розвиток, утримання персоналу, рекрутинг, програми лояльності, психологічна й фінансова підтримка персоналу та багато інших.

В основу HR-менеджменту в період воєнного стану покладена підтримка та розуміння важкості ситуації, яка націлена на допомогу співробітникам цілковито та повністю розкрити свій потенціал відповідно до філософії та концепції діяльності підприємства. Дуже важливим являється розробка адекватних матеріальних стимулів, які б також базувалися на безпеці, захисту від небезпек та достойної заробітної плати в умовах зростання цін на товари та послуги.

Діджиталізація привела до необхідності застосування цифрових рішень в діяльності HR-менеджера. Цифрові практики невід'ємні від вдосконалення компетентностей працівників, сприяють поведінці працівників, лояльної до організаційної структури компанії, підвищують можливість для підвищення ефективності та продуктивності [5].

Окрема проблема HR-менеджменту – дистанційне управління персоналом, необхідність координації роботи співробітників, які знаходяться не тільки в різних локаціях України, а й за кордоном, що забезпечує їх безпеку, але не завжди сприяє досягненню високих результатів. За період пандемії та воєнного стану досягнуто неабиякий досвід дистанційного управління певними компаніями. Це, перш за все, Google, використовуючи дистанційні інструменти якої, стало можливим проводити відеоконференції, застосовувати мобільні додатки тощо. Це дозволило продовжити навчальний процес в

закладах освіти, незважаючи на еміграцію значної частини професорсько-викладацького складу.

Маловивченою проблемою HR-менеджменту є проблема забезпечення безпеки співробітників, яка досі важко вирішується під час війни, коли міста і села України піддаються систематичним атакам дронів та ракет, які призводять до людських жертв, руйнування будинків та інфраструктури. Службі управління персоналом підприємства необхідно організувати захист від бойових дій, забезпечити співробітників їжею, водою, ліками тощо.

Важливою складовою діяльності HR-менеджменту є можливість кар'єрного зростання. Он лайн тренінги, короткотермінові курси підвищення кваліфікації, вебінари тощо – найважливіший аспект управлінської діяльності в умовах воєнного стану. Забезпечити доступ до відповідних ресурсів за допомогою діджиталізації – актуальна задача HR-менеджера.

Таким чином узагальнення проблематики HR-менеджменту в умовах воєнного стану дає можливість зробити наступні висновки:

– управління персоналом під час війни – складна й недостатньо досліджена система, на відміну від менеджменту катастроф;

– розвиток діджиталізації дозволив поширити дистанційне управління персоналом, не переривати навчальний процес;

– проблема забезпечення безпеки й життя співробітників виходить на перший план;

– можливість кар'єрного зростання під час війни вирішується в основному дистанційно шляхом відкритого доступу до відповідних ресурсів.

Все це вимагає подальших наукових досліджень даної проблеми.

Список використаних джерел:

1. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878.

2. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 207–214.

3. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58–62.

4. Співак С., Галиняк Л. HR під час війни: виклики та уроки. Тернопільський нац. технічний ун-тет імені Івана Пулюя. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39891/2/RSESGP_2022_Spivak_S-HR_in_wartime_challenges_and_36-38.pdf.

5. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. №338(1). С. 555–563. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82.

РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Любивий О. М., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Структура кадрової політики в кожному закладі вищої освіти є досить складною, і часто важко віднести її до певного типу, а також чітко визначити її спрямованість та цілі. Значно важливіше оцінити, наскільки ця політика відповідає завданням закладу, етапу його розвитку та рівню адаптації до змін, а також проголошеній місії. У сучасних умовах найбільш поширеними типами кадрової політики є превентивна та активна, які можуть мати як раціональні, так і авантюристичні підвиди. Існує різноманіття поглядів на напрямки кадрової політики, хоча основні завдання залишаються єдиними. Практики в цій сфері в цілому є однорідними, за винятком університетів, які належать до специфічних груп. Аналіз кадрової політики може бути систематизований на основі визначених стратегій роботи з кадрами, що дозволяє виділити основні напрями реалізації кадрової політики у різних закладах вищої освіти:

1. Поліпшення форм професійного розвитку.
2. Використання сучасних програм для кар’єрного зростання.
3. Залучення та утримання молодих спеціалістів.
4. Встановлення об'єктивних та комплексних критеріїв оцінки ефективності роботи.
5. Впровадження сучасних технологій для оцінки професорсько-викладацького складу та якості кадрової політики закладу вищої освіти.

6. Створення цілісної системи заохочення та стимулювання.

7. Розвиток потреби в нових компетенціях професорсько-викладацького складу.

8. Розробка нових технологій оцінки професорсько-викладацького складу.

9. Удосконалення рейтингових систем через виділення узагальнених груп показників.

10. Розвиток командної роботи.

11. Адаптація системи заробітної плати до показників результативності та організація вибіркового прийому на роботу.

12. Визнання та нагородження професорсько-викладацького складу, який демонструє високі результати в науково-педагогічній діяльності [1, с. 218; 3, с. 79].

Слід підкреслити, що впровадження нових практик у закладах вищої освіти зазвичай є реакцією на зовнішній тиск і спрямоване на досягнення певних результатів – зокрема, для збереження іміджу закладу або відповідності критеріям ефективності під час моніторингових процедур. Проте в цьому процесі пріоритет надається результативним рішенням, а не просто нестандартним підходам. Водночас варто визнати, що інновації, які відбуваються в системі вищої освіти, часто стосуються кадрової політики, однак не спричиняють суттєвого прориву в освітній сфері. Радше, ці зміни виконують компенсаторну функцію щодо існуючого відставання. Такі процеси є типовими для багатьох вишів, хоча й відрізняються за динамікою впровадження. Попри позитивні оцінки окремих складових системи вищої освіти, глибинні трансформації залишаються не надто помітними. Наразі складно говорити про чітко визначені підходи у формуванні кадрової політики як стратегії чи елементу організаційної культури – вона здебільшого сприймається як практичний інструмент для досягнення цілей.

На основі аналізу сучасних практик можна виокремити ключові напрями еволюції кадрової політики у закладах вищої освіти. Вони охоплюють основні аспекти управління персоналом: ресурсне забезпечення, професійний розвиток і систему винагород.

1. Акцент на окремих функціональних напрямах: адаптаційні заходи, рекрутинг (в тому числі з міжнародного ринку), погодження умов оплати, стимулювання продуктивності, оцінка ефективності праці, а також цільова мотивація різних груп викладачів.

2. Створення результативної моделі контракту, яка передбачає гідний рівень оплати, що дає змогу працівникам зосередитися на академічній діяльності, не шукаючи додаткового заробітку. Упровадження механізмів пріоритетного зростання заохочувальних виплат.

3. Запровадження системи адміністративного контролю за результатами діяльності співробітників.

4. Оновлення змісту кадрової політики у відповідь на зміну ставлення до викладацької професії, трудових цінностей і життєвих пріоритетів.

5. Усвідомлення важливості професійного управління в межах роботи з персоналом.

6. Формування нових трудових мотивацій у викладачів: прагнення до інновацій, прояв ініціативи, розвиток лідерських якостей та здатність до самонавчання.

7. Розробка диференційованих кадрових стратегій, залежно від типу закладу, які закріплюються на інституційному рівні.

8. Інтеграція академічних та підприємницьких орієнтирів у кадрову політику, що сприяє становленню нової професійної культури.

9. Відмова від погодинного підходу до планування роботи викладачів у другій половині дня на користь цільового планування.

10. Інституційне закріплення кадрової політики шляхом ухвалення регламентуючих документів і створення відповідних структурних підрозділів усередині вишів.

11. Інтеграція кадрових питань у стратегічні плани розвитку закладів вищої освіти.

12. Розробка якісно нової системи підвищення кваліфікації викладачів, що включає різноманітні формати перепідготовки на базі університетів або міжвузівських структур з урахуванням особливостей педагогічного складу, їхніх потреб і прагнення до формування стабільних конкурентних переваг.

13. Активізація програм академічного розвитку, що особливо притаманне університетам із дослідницьким статусом [1, с. 219; 2].

Кадрова політика закладів вищої освіти поступово трансформується, набуваючи нових функціональних орієнтирів. Зміни охоплюють, зокрема, перегляд підходів до змісту кадрової стратегії, що зумовлений переосмисленням ролі викладача, а також актуалізацією життєвих і професійних цінностей. Відзначається

зростаюча потреба у впровадженні якісного менеджменту персоналу, а також у створенні нових моделей мотивації викладацького складу – з акцентом на інноваційність, лідерські якості, ініціативність і здатність до самостійного навчання. Розвивається тенденція до запровадження варіативних кадрових підходів, які враховують специфіку кожного вищого навчального закладу та закріплюються на інституційному рівні. Одночасно спостерігається інтеграція академічних і підприємницьких принципів у кадрову політику, що сприяє формуванню нової професійної культури. Важливим зрушенням є також перехід від традиційного погодинного планування до системи планування, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Крючко О. С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2010. № 4(3). С. 218–220.

2. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації.* 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48.

3. Прядко В. В., Пірен М. І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2015. № 3. С. 78–84.

ЕТИКА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Михайляк О. Л., *здобувач вищої освіти,*
Малярчук Н. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах етика ведення бізнесу набуває дедалі більшого значення. З огляду на глобалізацію, компанії змушені працювати в багатокультурному середовищі, дотримуючись різноманітних правових та нормативних вимог. Це зумовлює необхідність дотримання етичних стандартів, які забезпечують

відповідальну поведінку бізнесу та повагу до всіх зацікавлених сторін.

Сучасні споживачі та інвестори дедалі частіше очікують від компаній етичної та відповідальної поведінки. У таких умовах дотримання етичних норм стає важливим чинником збереження репутації та забезпечення конкурентних переваг. Водночас складність бізнес-процесів ускладнює прийняття етичних рішень, що підкреслює необхідність наявності чітко сформульованої етичної політики та відповідних процедур, які сприятимуть ухваленню обґрунтованих і морально виважених рішень.

Етика – це наука про мораль, яка в широкому розумінні являє собою сукупність системно обґрунтованих норм і принципів, що регулюють взаємовідносини між людьми [1].

У сучасній економічній літературі існує кілька підходів до трактування поняття бізнес-етики. Втім, усі вони в цілому зводяться до розуміння її як концепції, що забезпечує узгодження та гармонізацію інтересів підприємства, споживачів і суспільства загалом. В світовій літературі питанню етичного ведення бізнесу приділяється багато уваги, його досліджували такі відомі науковці як А. Сміт, М. Фрідмен, П. Друкер, Г. Кессем.

Зокрема, Г. Кессем виокремив п’ять аксіом ведення бізнесу, першою з яких є положення про важливість дотримання етичних норм. Він стверджував, що «чистий» бізнес має більше шансів на виживання, ніж нечесний, а чесність у підсумку приносить більший прибуток, ніж шахрайство. На його думку, жодна компанія не зможе довго існувати, вдаючись до обману та неетичної поведінки, оскільки для стабільного розвитку недостатньо лише підприємницької спритності.

Т. М. Герет і Р. Дж. Клоноскі зазначають, що бізнес-етика насамперед досліджує взаємозв’язок між цілями та засобами ведення бізнесу, а також їхню відповідність суто людським ціннісним орієнтирам. Вона аналізує, яким чином окремі дії впливають на становище особи, підприємства, економічної системи та суспільства загалом. Крім того, бізнес-етика має на меті дослідження моральних норм, що є загальноприйнятими у підприємницькому середовищі [2].

У наш час етичні принципи знову опинилися в центрі наукових дискусій, і питання їхнього визначення та практичного застосування активно досліджується вченими.

Етичні стандарти формуються на різних рівнях – міжнародному, регіональному, професійному та корпоративному. Одним із важливих кроків у цьому напрямі стало ухвалення у 1994 році в місті Ко (Швейцарія) так званої Коської декларації – «Принципів ведення бізнесу».

Основними принципами бізнесу у цьому документі визнані наступні:

1. Відповідальність бізнесу: від блага акціонерів до блага його основних партнерів.

2. Економічний та соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості та світового співтовариства.

3. Етика бізнесу: від букви закону до духу довіри.

4. Повага правових норм.

5. Підтримка багатосторонніх торговельних стосунків.

6. Турбота про навколишнє середовище.

7. Уникання протизаконних дій [1].

Етика ведення бізнесу набуває все більшої значущості для досягнення успіху компаній. Це зумовлено глобалізацією, зростаючими вимогами споживачів та інвесторів щодо етичної поведінки, а також складністю сучасного бізнес-середовища.

Дотримання етичних принципів сприяє:

– збереженню репутації;

– залученню та утриманню інвесторів;

– підвищенню лояльності клієнтів;

– мотивації співробітників;

– створенню сприятливого бізнес-середовища.

Компанії можуть інтегрувати етику бізнесу через розробку кодексу етики, проведення навчання для співробітників та формування етичної культури в організації. Хоча дотримання етичних норм може бути складним, воно є важливим, оскільки сприяє зростанню успішності, стабільності та відповідальності компанії.

Ось кілька прикладів компаній які успішно впроваджують етику бізнесу:

1. Patagonia – відома своєю відповідальністю до екології та сталого розвитку, компанія активно реалізує етичні принципи через свої продукти та бізнес-практики. Вони використовують перероблені матеріали та підтримують екологічні ініціативи, також мають прозору політику щодо виробничих процесів.

2. Ben & Jerry’s – компанія не лише виробляє морозиво, але й активно просуває соціальні та екологічні ініціативи. Вони мають чітко сформульовані принципи етики, включаючи підтримку справедливої торгівлі, боротьбу зі змінами клімату та активну участь у суспільних кампаніях.

3. The Body Shop – першопроходець у впровадженні етики бізнесу в косметичній індустрії. Компанія активно використовує етичні принципи, зокрема не тестує продукцію на тваринах, використовує натуральні інгредієнти та підтримує справедливу торгівлю.

Ці компанії показують, як етика бізнесу може бути інтегрована у різні аспекти діяльності і як це сприяє не тільки успіху, але й створенню стійких та позитивних відносин із споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Етика ведення бізнесу є ключовим елементом для забезпечення успіху, стабільності та відповідальності компаній у сучасному глобалізованому середовищі. Завдяки впровадженню етичних принципів через кодекси етики, навчання співробітників та створення етичної культури, підприємства можуть не тільки зберігати свою репутацію, але й отримувати конкурентні переваги. Етичні практики сприяють стійкому розвитку бізнесу та зміцнюють довіру споживачів і інвесторів, що робить їх важливим фактором для досягнення довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. / вид. 2-ге, переробл. і доповн. Київ : КНТУ, 2014. 395 с.

2. Мазур В. С. Етика бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Virtus*. 2016. № 7. С. 262–265.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАПОБІГАННІ ТА ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Немченко Т. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Кошелєв А., *здобувач вищої освіти,*
Центральноукраїнський національний технічний університет

У сучасних умовах зростаючої економічної, політичної та соціальної нестабільності стратегічне управління набуває особливої

ваги як ключовий інструмент забезпечення життєздатності та стійкого розвитку організацій. Кризові явища, що виникають внаслідок глобальних потрясінь, пандемій, воєн, фінансових збоїв чи внутрішніх управлінських помилок, потребують не лише швидкого реагування, а й проактивної підготовки до можливих загроз. У цьому контексті стратегічний менеджмент відіграє подвійну роль: з одного боку, він дозволяє виявляти потенційні ризики на етапі стратегічного аналізу, а з іншого – формує основу для ефективного антикризового реагування через розробку адаптивних, гнучких управлінських рішень. Успішне подолання криз передбачає не лише наявність фінансових або організаційних ресурсів, але й чітке стратегічне бачення, здатність до довгострокового планування в умовах невизначеності, а також мобілізацію внутрішнього потенціалу організації, що зумовлює актуальність розгляду ролі стратегічного менеджменту у запобіганні та подоланні кризових ситуацій, особливо з огляду на потребу формування ефективних управлінських моделей у сучасному турбулентному середовищі.

Загалом, стратегічний менеджмент – це комплексний процес формування, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Він включає аналіз ринку, оцінку ресурсів, формування конкурентних переваг, визначення місії та бачення, а також розробку сценаріїв майбутнього розвитку [1]. Проте в умовах кризових ситуацій, коли підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, раптовими змінами, обмеженістю ресурсів і загрозами для стабільності, традиційні підходи до стратегічного управління потребують істотної трансформації.

Варто підкреслити, що криза – це не лише зовнішній шок, а й тест на адаптивність і стійкість організаційних стратегій. Як зауважують Богуславська С., Білоус С., Дяк В. «антикризове управління - це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства». Саме тому стратегічний менеджмент у кризовий період має не лише підтримувати довгострокове бачення, а й забезпечувати швидке й ефективне ухвалення рішень у відповідь на зміну ситуації.

В даній ситуації має змінюватись сам підхід до стратегічного планування: замість детального і тривалого процесу розробки стратегій зростає попит на варіативність, гнучкість та короткі

стратегічні цикли. Пріоритетним стає сценарне планування, яке дозволяє моделювати кілька альтернатив розвитку подій, а отже – оперативно реагувати на непередбачувані зміни. Особливої ваги в таких умовах набуває і стратегічний аналіз, що потребує не лише ретельного вивчення ринкових трендів, а й постійного моніторингу слабких сигналів – ранніх ознак потенційної загрози. Організації, які своєчасно виявляють такі сигнали, мають більше шансів адаптуватися до змін або навіть використати кризу як поштовх до оновлення чи переорієнтації бізнес-моделі. Стратегічний менеджмент у таких випадках виконує функцію «навігатора», що визначає вектор руху в ситуації, коли традиційні орієнтири можуть бути втрачені [1].

Запобігання кризі є одним із ключових завдань стратегічного менеджменту, що реалізується переважно на етапі стратегічного планування. Успішна організація не лише реагує на зміни, а й активно прогнозує потенційні загрози, формуючи таким чином умови для стабільного функціонування навіть у турбулентному середовищі. У цьому контексті важливим є стратегічний аналіз, який передбачає систематичне вивчення зовнішніх факторів (економічна ситуація, політична нестабільність, технологічні зміни, конкурентне середовище) та внутрішніх ресурсів (фінансова стійкість, кадровий потенціал, організаційна структура, культура управління).

Також важливою складовою запобігання кризі є розробка політики управління ризиками, яка має бути інтегрована у загальну стратегічну систему організації [3]. Створення антикризових резервів, страхування ключових активів, розробка планів безперервності бізнесу – це ті практики, що дозволяють зменшити вразливість до зовнішніх і внутрішніх збоїв. Стратегічне планування в умовах підвищеної невизначеності має виконувати не лише функцію орієнтиру для довгострокового розвитку, але й бути засобом активного управління майбутніми загрозами. Саме запобіжна, проактивна роль стратегічного менеджменту забезпечує організаціям вищий рівень готовності до кризових ситуацій, що, своєю чергою, підвищує їхню стійкість і конкурентоспроможність.

Загалом, стратегічний менеджмент дозволяє в умовах нестабільності зберігати керованість підприємством, визначати пріоритети, реструктуризувати бізнес-процеси та забезпечити виживання критично важливих функцій [1].

На практиці реалізація антикризової стратегії може включати різноманітні дії – від зменшення витрат і оптимізації штату до

переорієнтації ринків збуту, цифрової трансформації, змін у продуктовому портфелі або навіть повного рестарту бізнес-моделі. Однак ці дії повинні базуватися не на хаотичних спробах утримати позиції, а на стратегічному аналізі ситуації, розумінні причин кризи та її довгострокових наслідків. Саме стратегічний підхід дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й закласти основи для подальшого зростання після подолання гострої фази кризи.

Відповідно, можемо прийти до висновку, що розвиток стратегічного менеджменту в умовах сучасних викликів передбачає поєднання технологічного прогресу, гнучкого мислення, етичного підходу та глибокого розуміння динаміки зовнішнього середовища. Організації, які здатні інтегрувати ці компоненти в основу своєї стратегічної діяльності, отримують не лише конкурентні переваги, а й здатність до самовідновлення, яка є визначальною у періоди кризових змін.

Список використаних джерел:

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17.

3. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). С. 38–41.

MODERN ASPECTS OF PROJECT TEAM MANAGEMENT

Подзігун С. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

At present, project management has become popular in Ukraine, which is a new professional market culture for managers and managers. Great importance is paid to the internal environment, i.e. the team that carries out actions for the implementation of the project. Effective personnel management is the basis of successful project activities. Creating a professional team is one of the important responsibilities of a

project manager and requires a number of management skills in identifying, selecting and teaming specialists from different departments and organizations. It is necessary to consider and study the issue of ways to improve the efficiency of project team management, as well as modern views on the formation of a project team in difficult economic conditions.

In today's conditions, the general concept of project management has gained particular popularity. Project management tools are used in various industries: not only in construction engineering and IT, but also in the food industry, event management, consulting, foreign economic activity, etc. However, analyzing the tools of personnel management in the project, it should be noted that this area of management always requires special attention, since human resources are a key resource in the organization. And although the long-existing management methods are still relevant, adjustments are made all the time, since not only global trends change, but also the very personality of the employee, his requirements, desires, level of knowledge, etc. [1].

An important element of the effectiveness of the implementation of any project is its staff, as one of the components of success. It is the project personnel who ensures the implementation of all the necessary tasks and acts as the element of the project, the quality of which determines the effectiveness of the project itself, its success and effectiveness. Under these conditions, it becomes logical that the efficiency of the project personnel depends on the process and the quality of its management. This is especially relevant in the conditions of war and the transition of a large number of enterprises to remote work or even closure [2].

An effective team is like-minded people who are united by a common goal. Employees of such a team work harmoniously and efficiently in order to achieve a common goal as soon as possible. There are several characteristics that distinguish a team from a group of people:

1. Communication. Effective communication has been established among team members, in which information is transmitted correctly and with minimal losses.

2. Responsibility. Each participant knows his area of responsibility. In this case, the whole team is responsible for the result.

3. Atmosphere. The team has an atmosphere of trust, cooperation, and a desire to help each other. Without a trusting atmosphere in the team, employees will not have the desire to come to work and interact with colleagues.

4. Motivation. Members of an effective team have a high level of motivation. They realize and share team values, goals are perceived as common [3].

The main indicator that determines whether the team is effective is a positive result of joint activities to implement the tasks, i.e. the achievement of the goal. Let's highlight 5 signs of a team that is able to be effective in the project organization of activities: mutual trust, healthy conflicts, responsibility, exactingness, focus on results.

The project team management process consists of many elements, namely: identification of personnel needs, formulation of qualification requirements, search for project team members, hiring project team members, organization of their activities, formation of a decent wage system, identification of personal needs of project team members, development of a system of personal and qualification development, creation of a system for prevention and resolution of conflicts on the project, development of a system motivation of team members, monitoring of their performance and satisfaction, adjustment of the team management system [2].

KPMG notes that in remote working conditions, it is important to determine how to ensure the involvement of the project team in these working conditions, how the project manager supports the team, its mood, and produces and motivates for productive work remotely. The consulting company notes that in the new working conditions, the role of the project leader is significantly increasing. Because under the new working conditions, it is necessary to determine new deadlines for completing tasks, to develop new reports. That is why it depends on the manager how effectively he will be able to coordinate the work of the project team in the new conditions, maintain morale and motivate him to work in conditions of greater self-discipline. KPMG noted that successful projects are distinguished by the fact that they focus on regular meetings with team members, provide an opportunity for team members to individually determine and plan their time, and trust them to achieve results that they themselves determine, rather than being managed by their management [2; 4].

In 2012, Forbes reported that the CEO of Amazon is trying to understand the individual needs of customers and manages to meet them effectively. Aware of customer preferences, Jeff Bezos learned how to design company goals to meet customer needs [5].

It should be noted that it is the consistent actions of the manager that will create an adequate emotional field of the project, which will allow people to stay in the team in almost any external negative events. The manager must ensure the loyalty of the staff both to the project itself and to the company as a whole, which depends not only on the material factor. The task of the project manager during the formation of the team is to select team members who would ensure: compliance of the quantitative and qualitative composition of the team with the goals and requirements of the project, effective group work on project management; psychological compatibility of team members and the creation of an active stimulating internal culture; detailed group communication and development of optimal group solutions to problems that arise during the implementation of the project [6; 7].

It is important for an effective team in the project organization of activities to choose the right transfer of authority. For each type of activity, seven levels of authority can be distinguished: notification (the decision is brought to the attention of subordinates); sale of ideas (the decision is provided for justification by employees, as if it were sold); consulting (the opinion of the team is required before making a decision, but the final decision remains with the project manager); agreement (discussing the problem with employees in order to reach a consensus); advice (influencing employees, informing them of their opinion on this issue, but the final decision is made by them); request (the team independently makes a decision, but informing the manager why they came to such a decision); delegation (the team is left to solve the problem independently.

Therefore, an important element of the effectiveness of the implementation of any project is its staff, as one of the components of success. An effective team is a positive result of joint activities to implement the tasks, that is, to achieve the goal. Modern technologies for the formation and development of project teams are becoming especially relevant and require additional research in this direction.

Список використаних джерел:

1. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7.

2. Shynkaruk L, Kubitskiy S, Dielini M, Features of personal management in project activity in modern conditions. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. 2020. Vol 88. № 3. DOI: https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-02.

3. Маркасьян П. Як вибудувати ефективну команду однодумців? URL: https://hurma.work/blog/yak.

4. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. URL: https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html.

5. Jeff Bezos Leadership Style and Management Analysis. Режим доступу: https://bohatala.com/jeff-bezos-leadership-style/.

6. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. Управління проектами та розвиток виробництва. 2010. № 3. С. 75–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_3_14].

7. Шафранська Т. Ю., Задорожній І. І. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Приймак Т., *здобувачка вищої освіти,*
Науковий керівник: **Богашко О. Л.,** *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Маслоу виокремлює п’ять рівнів потреб, задоволення яких стимулює поведінку працівника: від базових фізіологічних до потреб у самореалізації [7]. Герцберг поділяє чинники на гігієнічні (зарплата, умови праці) та мотиваційні (визнання, професійний розвиток) [5]. Теорія очікувань Врума стверджує, що мотивація залежить від очікуваних результатів дій працівника та цінності винагороди [6]. Ці концепції лежать в основі побудови системи стимулів у ринкових компаніях, зокрема в логістиці, де продуктивність і швидкість обслуговування є критичними.

Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, зростанню командного духу та швидкій адаптації нових співробітників [4]. Непрямі стимули – участь у CSR-проєктах,

внутрішні конкурси, відкриті простори для спілкування – підсилюють відчуття належності до організації та власної цінності в ній.

Кадрова політика ТОВ «Нової пошти» поєднує матеріальні (тарифікація, бонуси, надбавки) та нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, навчальні програми) стимули. Система KPI-орієнтованого винагородження обумовлює бонуси залежно від виконання індивідуальних та командних показників, що забезпечує прозорість і справедливість розподілу винагород. Крім того, компанія активно впроваджує e-learning та внутрішні тренінги, що розвивають професійні компетенції й задовольняють потребу в самореалізації працівників.

У 2023 р. дослідження серед персоналу показало, що 78 % співробітників ТОВ «Нової пошти» вважають систему мотивації ефективною, а 85 % відзначили підвищення задоволеності роботою після впровадження нових нематеріальних стимулів [1].

Компанія реалізує програму «Визнання місяця», нагороджуючи кращих співробітників сертифікатами та публікаціями в корпоративних ЗМІ [4]. Запроваджені «дні вдячності», волонтерські акції та спортивні заходи сприяють згуртуванню колективу та формують позитивний імідж роботодавця.

Плинність кадрів у ТОВ «Новій пошті» знизилася з 22 % до 15 % протягом двох років після впровадження оновлених мотиваційних програм [1]. При цьому продуктивність операторів відділень зросла на 12 %, а середній час обробки відправлень скоротився на 8 %. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу призвели до зниження кількості помилок обробки вантажів на 20 %.

Комплексний мотиваційний механізм дозволяє ТОВ «Новій пошті» підтримувати високий рівень сервісу, що є вирішальним у боротьбі за клієнтів на динамічному ринку логістичних послуг [3]. Своєчасні виплати, можливості кар'єрного зростання і соціальна відповідальність компанії підсилюють її репутацію як привабливого роботодавця.

Таким чином, успішна мотиваційна система підприємства об'єднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на задоволення базових потреб працівників (заробітна плата, соціальні гарантії), так і їхніх вищих прагнень (самореалізація, професійний розвиток, визнання). Такий комплексний підхід забезпечує не лише задоволення елементарних економічних інтересів співробітників, а й

формує умови для високого рівня залученості, самовдосконалення та лояльності до організації.

В умовах логістичного ринку, де ключовими чинниками конкурентоспроможності є швидкість обслуговування та точність виконання замовлень, особливо важливо реалізовувати KPI-орієнтовану систему мотивацій. Чітка прив'язка матеріальних бонусів та кар'єрних можливостей до показників продуктивності дозволяє узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями компанії, сприяючи зниженню часу обробки замовлень, підвищенню якості клієнтського сервісу та оперативному реагуванню на ринкові виклики. Інвестиції в розвиток персоналу, зокрема через внутрішні тренінги, e-learning програми та коучингові сесії, суттєво підвищують рівень професійних компетенцій співробітників і задоволеність їхньою роботою. Систематична підтримка навчання не лише розширює технічні й управлінські навички, але й сприяє самостійності працівників у прийнятті рішень, що важливо в динамічному середовищі логістичних операцій.

Корпоративна культура та соціальні ініціативи відіграють роль потужного нематеріального стимулу, оскільки формують відчуття причетності до спільноти та цінності власного вкладу. Програми визнання досягнень, волонтерські проєкти та заходи корпоративної соціальної відповідальності зміцнюють емоційний зв'язок співробітника з організацією і сприяють зниженню плинності кадрів. Застосування комплексного мотиваційного механізму підтверджує свою ефективність у практиці ТОВ «Нова пошта»: поєднання матеріальних бонусів, системи KPI, інвестицій в навчання та розвиненої корпоративної культури сприяє значному зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і, як наслідок, зміцненню позицій компанії на конкурентному логістичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік URL: https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf (дата звернення 05.05.2025).

2. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу URL: https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu (дата звернення 05.05.2025).

3. Новини логістики та e-commerce: нові рекорди Нова пошта, склад для Eva, Meest Shopping в Європі та інше URL: https://rau.ua/novyni/novini-logistiki-e-commerce-2025/ (дата звернення 05.05.2025).

4. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має бути? URL: https://online.novaposhta.education/blog/yak-vprovaditi-korporativnu-kulturu-v-kompaniyu-ta-yakoyu-vona-mae-buti (дата звернення 05.05.2025).

5. Motivational Theories In The Workplace To Improve Productivity URL: https://www.peoplehr.com/en-gb/resources/blog/motivation-theory-in-the-workplace/ (дата звернення 05.05.2025).

6. Pysarenko S. Motivational mechanism as a component of enterprise efficiency management. Market Infrastructure, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/356353671_MOTIVATIONAL_MECHANISM_AS_A_COMPONENT_OF_ENTERPRISE_EFFICIENCY_MANAGEMENT (дата звернення 05.05.2025).

7. Top 5 motivation theories to use in the workplace URL: https://www.seenit.io/blog/top-5-motivation-theories-to-use-in-the-workplace/ (дата звернення 05.05.2025).

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Савенко А. Ю., *здобувач ступеня PhD,*
Науковий керівник: **Світовий О. М.,** *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Україна є однією із провідних держав по виробництву продовольства у світі. В нашій країні, попри економічну нестабільність через запровадження воєнного стану та російську військову агресію, продовжує розвиватися як сільське господарство, так і харчова переробна промисловість. У необхідному обсязі забезпечується власна продовольча безпека та експортуються зернові та олійні культури, а також готові продовольчі продукти. Проте у теперішній економічній ситуації, на нашу думку, необхідно розробити дієву стратегію управління інвестиційною діяльністю у продовольчому секторі економіки України. Це допоможе краще зрозуміти перспективи розвитку цього сектору економіки на

довгостроковий період та забезпечити ресурсну основу цього процесу.

Інвестиційна стратегія, як вважають вчені, передбачає досягнення наступних цілей: максимізація прибутків від інвестиційної діяльності; мінімізація інвестиційних ризиків. Для цього необхідно організувати: дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку; технічні і маркетингові дослідження; пошук нових, більш прибуткових інвестиційних можливостей; оцінку привабливості інвестиційних проектів та фінансових інструментів з добором найбільш ефективних з них; розробку капітального бюджету; формування оптимальної структури інвестування [1, с. 213].

За сучасних умов харчова промисловість України виступає однією з най важливіших складових національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку країни, сприяючи розвитку аграрного сектору та відіграючи значну роль у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня інвестиційної активності, яка визначає можливості модернізації виробничих потужностей, впровадження інновацій них технологій, розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Так, аналіз динаміки витрат на наукові дослідження у продовольчому секторі, включаючи харчову промисловість, показав низький рівень інвестицій у дослідження і розробки, що є серйозним стримуючим фактором для інновацій ного розвитку харчової промисловості. Згідно з даними Державної служби статистики, загальні витрати на наукові дослідження в національному господарстві зазнали значних коливань: у 2021 році вони становили 20,97 млрд грн, у 2022 році знизилися до 17,12 млрд грн, а у 2023 році знову зросли до 21,35 млрд грн. [2, с. 323].

Ми погоджуємося із вітчизняними вченими, які стверджують, що успішна роль України в забезпеченні світової продовольчої безпеки вимагає крім дієвих заходів стимулювання експорту товарів з більш високим ступенем переробки, в чому вже досягнуті певні успіхи, формування і ефективного використання інструментів та механізмів для реагування на наявні виклики, на основі чітко визначених і узгоджених зі світовими підходами стратегічних цілей, а також врахування цих цілей при формуванні національної аграрної,

торговельної та інших релевантних політик [3, с. 15]. Зокрема, необхідно пропонувати на експорт продовольчу продукцію із більшою доданою вартістю. У цьому сенсі потрібно краще налагоджувати переробку сільськогосподарської сировини у напівфабрикати та готові продовольчі продукти. Це дасть можливість отримувати додаткові доходи, які можуть бути направлені у виробництво як інвестиції.

Крім того, деякі дослідники вважають, що динаміка залучення інвестицій в інноваційну діяльність немає сталої тенденції. Оскільки основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності українських підприємств упродовж тривалого періоду часу є власний капітал підприємств, відповідно, більш активними у даному напрямку є великі підприємства, які мають достатньо обігових коштів [4, с. 190]. Виходячи із вищезазначеного, для успішного розвитку малих та середній аграрних підприємств їм необхідно, крім розробки стратегії, мати і відповідну тактику інвестування. Крім того, такі підприємства потребують державної допомоги у вигляді державної підтримки інвестиційних проєктів, і не тільки інвестиційних проектів із значними інвестиціями, яка законодавчо закріплена з кінця 2020 року [5].

Важливо також, як додатковий інвестиційний фактор, краще позиціонувати інвестиційну привабливість території, особливо це необхідно для залучення іноземних інвестицій. Тобто, ширше використовувати такі інвестиційні переваги, як вигідність географічного положення, природно-кліматичні умови, ресурсний потенціал, у тому числі природній та трудовий, а також рівень розвитку інфраструктури тощо.

Отже, для розробки ефективної інвестиційної стратегії і тактики вітчизняним аграрним підприємствам та переробним підприємствам, які виготовляють продовольство, необхідно проводити свою інвестиційну політику, яка враховує власні інвестиційні можливості, перспективи залучення зовнішніх інвестиційний, у тому числі й іноземних, та рівень державної інвестиційної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Гуторов О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. Т. 2. № 2. 2021. С. 21–226. DOI: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-212.

2. Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Савченко Т. В. Стратегічний моніторинг інвестиційної політики харчових підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 322–326. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-49.

3. Сичевський М. П., Дейнеко Л. В. Продовольчий сектор України в світовому вимірі. *Продовольчі ресурси*. 2017. № 5(09). С. 7–15. URL: https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/187.

4. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 18. С. 185–191. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241099.

5. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17 грудня 2020 року № 1116-IX. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text.

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ

Світовий О. М., *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Штучний інтелект в нинішній час проникнув майже в усі сфери життя та галузі економіки. Його інструментами, зокрема, користуються для проведення складних розрахунків, аналізу та формування прогнозів на майбутнє. Особливо важливим є його застосування в управлінні ІТ-проєктами для швидкого та об’єктивного планування, що може зробити такі проєкти більш надійними.

Вчені стверджують, що постійний аналіз впливів на реалізацію проєкту є необхідним для ефективного управління проєктом та дозволяє виявити проблеми. Вони також вказують на необхідність при виконанні проєкту зосередити особливу увагу на трансакційних витратах та їх мінімізацію шляхом комплексного управління проєктом. При комплексному підході в управлінні проєктом використання можливостей штучного інтелекту визначається наступним етапом після використання систем: ERP (Enterprise

Resource Planning), яка охоплює широкий спектр операцій і ресурсів компанії та CRM (Customer Relationship Management), яка зосереджена на управлінні відносинами з клієнтами. Наступним етапом при комплексному підході в управлінні проєктом після використання інструментів штучного інтелекту вже має бути побудова регламентів, бізнес-процесів для підприємства тощо [1, с. 394–395]. Тобто, використання штучного інтелекту може значно покращити якість бізнес-процесів, зокрема, шляхом їх оптимізації.

Вітчизняні дослідники зазначають, що застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ) в управлінні підприємствами призводить до покращення бізнес-процесів, а також при стратегічному прийнятті рішень, зокрема у формуванні таких процесів як:

– аналіз даних, коли ШІ може аналізувати великі обсяги даних;

– прогнозування, коли ШІ може використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх тенденцій і подій на ринку;

– оптимізація процесів, коли ШІ може бути використаний для оптимізації виробничих процесів, логістики та постачання;

– автоматизація процесів, коли ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання;

– моніторинг ринку, коли ШІ може автоматично відслідковувати тенденції на ринку і відправляти повідомлення про події або новини, які можуть вплинути на підприємство;

– робота з великими обсягами даних, коли ШІ може ефективно працювати з великими обсягами даних і забезпечувати їхню безпеку та конфіденційність;

– управління ризиками, коли ШІ може допомагати виявляти ризики та варіанти їх мінімізації;

– підтримка прийняття рішень, коли ШІ надає аналітичні інструменти та моделі для підтримки стратегічного прийняття рішень тощо [2]. Іншими словами, інструменти ШІ в управлінні бізнес-процесами підприємства можна застосовувати на усіх етапах їх формування та протікання, зводячи до мінімуму кількість помилок, забезпечуючи при цьому необхідну безпеку та мінімізуючи різного типу ризики.

Ми погоджуємося із вченими, які вважають що для ефективного управління виробничими процесами на підприємстві керівники зобов'язані усувати перешкоди на шляху впровадження інноваційних

технологій, у тому числі і штучного інтелекту. Проте вони стверджують, що надалі необхідно контролювати рівень інтелектуальних систем, які використовують на підприємствах. Це потрібно для збільшення можливостей підвищення надійності їх роботи. Згідно проведеного дослідниками опитування був зроблений висновок, що в умовах стрімкого впровадження штучного інтелекту в системи управління різними процесами, багато фахівців не підтримують повсюдне використання даної інтелектуальної системи, так як вони бачать в ній більше ризиків, аніж можливостей. В основному ставиться під сумнів захист даних підприємства [3, с. 97].

На можливість несанаційного проникнення в інтелектуальну систему як ризик використання інструментів штучного інтелекту, що може спричинити значні збитки підприємству, наголошують також і вітчизняні дослідники Борисевич Є. Г. та Галан Л. В. З іншого боку, на їх думку, необхідно приділяти основну увагу відповідальним практикам ШІ, інвестувати в якість даних та впроваджувати і удосконалювати такі системи управління, які б забезпечили ефективне та етичне використання ШІ в управлінні ризиками на підприємствах. [4, с. 448, 450].

Виходячи із вищезазначеного щодо застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні ІТ-проєктами можна зробити наступні висновки:

– при комплексному підході в управлінні проєктами інструменти штучного інтелекту можуть бути використані після застосовування систем, які охоплюють формування операцій і ресурсів компанії та задіяні в управлінні відносинами з клієнтами. ШІ може значно покращити якість бізнес-процесів, зокрема, шляхом їх оптимізації;

– застосування ШІ на підприємствах може значно удосконалити управління бізнес-процесами через прийняття оптимальних рішень;

– впровадження штучного інтелекту в системи управління виробничими процесами може нести ризики несанаційного проникнення в інтелектуальну систему, тому необхідно забезпечити надійний захист даних підприємства;

– застосування ШІ в управлінні ІТ-проєктами є запорукою високої надійності таких проєктів.

Список використаних джерел:

1. Коваль В. В., Міхно І. С., Метіль Т. К. Комплексні технології управління проєктними ризиками в ІТ-компаніях. *БІЗНЕСІНФОРМ*.

2023. № 10. С. 389–396. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-389-396.

2. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06.

3. Ковтуненко Ю. В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2019. № 2(8). С. 93–99. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.4171114.

4. Галан Л. В., Борисевич Є. Г. Застосування штучного інтелекту в управлінні ризиками організації як інноваційна стратегія її розвитку. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 2(12). С. 442–451. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12).

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сидоренко Н. Р., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах трансформаційної економіки, що характеризується цифровізацією, політичними і соціальними трансформаціями, екологічними викликами, а також нестабільністю зовнішнього середовища, інноваційне підприємництво набуває особливої значущості. Такі підприємства зіштовхуються з високими ризиками, нестабільними доходами та потребою у значних інвестиціях, що підвищує їхню вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Забезпечення економічної безпеки інноваційних суб’єктів господарювання стає ключовою умовою їхньої стійкості та здатності адаптуватися до змінного середовища.

З огляду на це актуальним є обґрунтування системи оцінювання економічної безпеки інноваційного підприємництва, яка відповідає викликам трансформаційної економіки та враховує специфіку інноваційної діяльності, тобто необхідні гнучкі, адаптивні та

динамічні системи оцінювання, здатні швидко виявляти критичні відхилення у функціонуванні підприємства.

Оцінка економічної безпеки інноваційного підприємництва є складним процесом, що вимагає врахування специфіки інноваційної діяльності, високого рівня ризиків та динамічних змін у зовнішньому середовищі. Сучасні методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємств можна класифікувати за кількома напрямами.

Індикативний підхід передбачає використання системи показників (індикаторів), які характеризують стан економічної безпеки підприємства. Однак, цей підхід має обмеження щодо врахування специфіки інноваційної діяльності та динаміки зовнішнього середовища [1].

Інтегральний підхід базується на обчисленні узагальнюючого показника економічної безпеки шляхом агрегування окремих індикаторів безпеки, таких як фінансова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, політико-правова та екологічна безпека. Він передбачає комплексну оцінку стану безпеки підприємства, але вимагає значного обсягу достовірної інформації та складних розрахунків [5].

Факторний аналіз використовується для виявлення факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства. Він дозволяє ідентифікувати ключові чинники ризику, проте потребує високої якості вхідних даних та статистичної обґрунтованості [3].

Сценарний аналіз застосовується для прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі та оцінки їх впливу на економічну безпеку підприємства. Цей аналіз може використовуватись для розробки стратегії адаптації до різних сценаріїв розвитку подій, що є особливо актуальним для інноваційних підприємств, які діють в умовах високої невизначеності [2].

Ресурсно-функціональний підхід зосереджується на оцінці ефективності використання ресурсів підприємства та виконання ним основних функцій. Він дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення економічної безпеки, але може не враховувати зовнішні загрози та динаміку ринку [4].

У контексті інноваційного підприємництва важливо враховувати специфіку інноваційної діяльності, зокрема високий рівень ризиків, необхідність захисту інтелектуальної власності та потребу в постійному оновленні технологій. Тому для оцінки економічної безпеки інноваційного підприємства необхідно використовувати

комплексну модель, що включає в себе набір індикаторів, які дозволяють загрози діяльності підприємства. Модель повинна охоплювати кілька рівнів безпеки, враховуючи внутрішні і зовнішні фактори впливу.

Ключовими індикаторами у вищезазначеному контексті є:

– фінансова безпека: ліквідність, рентабельність, платоспроможність;

– інноваційна безпека: інвестиції в НДДКР, кількість патентів і ліцензій, рівень інноваційної діяльності, частка доходів від нових продуктів;

– технологічна безпека: ступінь модернізації виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій, рівень автоматизації процесів;

– кадрова безпека: якість та кваліфікація персоналу, рівень плинності кадрів, інвестиції в навчання та розвиток персоналу;

– правова безпека: захищеність інтелектуальної власності, комплаєнс, наявність правових ризиків.

Інтегральний показник економічної безпеки (ІПЕБ) є об'єднанням усіх індикаторів в один узагальнений показник, що дозволяє зберігати гнучкість в оцінці безпеки на різних етапах розвитку підприємства:

$$\text{ІПЕБ} = w_1 \cdot X_1 + w_2 \cdot X_2 + \cdots + w_n \cdot X_n \qquad (1)$$

де:

– X_1, X_2, …, X_n – значення індикаторів безпеки (фінансової, інноваційної, технологічної, кадрової, правової безпеки);

– w_1, w_2, …, w_n – вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного індикатора для загальної оцінки.

ІПЕБ може мати значення в межах від 0 до 1, де 0 – повна відсутність економічної безпеки, а 1 – максимальний рівень безпеки.

Для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки застосовують методику, що включає кілька етапів:

1. Розрахунок значень індикаторів безпеки: на цьому етапі розраховуються значення кожного з показників на основі фінансової та управлінської звітності підприємства.

2. Приведення показників до неметричних одиниць: для розрахунку єдиного інтегрального показника кожен індикатор приводиться до неметричної шкали (наприклад, в межах від 0 до 1). Для цього використовуються методи нормалізації.

3. Оцінка вагових коефіцієнтів: вони визначаються на основі експертних оцінок або за допомогою методів багатокритеріального аналізу, таких як аналіз ієрархій чи метод евристичних критеріїв.

4. Розрахунок інтегрального показника (формула 1).

Для ефективного моніторингу рівня економічної безпеки інноваційного підприємства необхідно використовувати систему інструментів, яка дозволяє оперативно виявляти критичні рівні безпеки та швидко реагувати на них.

1. Моніторингові системи: використовуються автоматизовані системи моніторингу індикаторів безпеки.

2. Аналіз критичних рівнів: для кожного індикатора визначаються порогові значення, які вказують про необхідність прийняття певних рішень.

3. Система реагування: комплекс заходів, спрямованих на зниження ризиків при досягненні критичних рівнів.

Таким чином, врахування специфіки інноваційного підприємництва вимагає розробки індивідуальних методів оцінки, які б адекватно враховували як фінансові, так і нефінансові аспекти, зокрема, інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, інтелектуальну власність і технологічний розвиток. Запропонований інтегральний показник економічної безпеки дозволяє забезпечити комплексну оцінку стану підприємства, враховуючи значення окремих індикаторів та їх вагу. Моніторинг і реагування на критичні рівні безпеки є невід’ємною частиною системи управління економічної безпекою інноваційного підприємництва.

Подальші дослідження в цій сфері передбачають удосконалення моделей оцінки економічної безпеки з урахуванням новітніх тенденцій в управлінні ризиками, технологічному розвитку та інноваційних підходах до бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf.

2. Коптєва Г. М. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів

торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 65–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-12.

3. Нусінова О. В. Методичні підходи до інтегральної оцінки економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 62–65.

4. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 168–176. DOI: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-168-176.

5. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(4). С. 17–25. DOI: http://dx.doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.03.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Солом'яний О. О., *здобувач ступеня PhD,*
Науковий керівник: **Світовий О. М.,** *докт. екон. наук, професор,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, цифровою трансформацією та глобалізацією ринків, інновації стали важливим фактором, що визначає успіх та конкурентоспроможність підприємства. Однак інноваційна діяльність, окрім безпосередніх переваг, пов'язана з високим рівнем ризиків, які можуть значно вплинути на результативність і прибутковість підприємства та навіть призвести до його банкрутства. Саме тому питання формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка б враховувала ці ризики, набуває особливої актуальності в умовах сучасного економічного середовища.

Інноваційний розвиток підприємства – це процес постійного впровадження нових технологій, продуктів, послуг та методів управління, який сприяє підвищенню ефективності діяльності, поліпшенню конкурентоспроможності та довгостроковому зростанню підприємства [1]. Проте інноваційні зміни супроводжуються

численними ризиками, що можуть виникати як через непередбачуваність результатів інноваційних проєктів, так і через зовнішні фактори, які підприємство не завжди може контролювати. Врахування цих ризиків під час розробки стратегії інноваційного розвитку є ключовим для досягнення успіху та збереження стабільності підприємства в умовах невизначеності.

Інноваційні ризики можна класифікувати за різними ознаками, зокрема залежно від їх впливу на різні сфери діяльності підприємства [2]. Серед основних типів ризиків виділяють:

1. Технологічні ризики. Вони виникають через невизначеність у процесі розробки та впровадження нових технологій, що може призвести до того, що інноваційний продукт або процес не досягне очікуваних результатів. Технологічні ризики можуть включати низьку ефективність нових технологій, неузгодженість між етапами розробки та впровадження або ж високі витрати на модернізацію устаткування.

2. Фінансові ризики. Інноваційна діяльність вимагає значних фінансових вкладень, які не завжди можуть бути виправдані, якщо проєкт не увінчається успіхом. Це може включати перевитрати бюджету на розробку, низьку рентабельність інвестицій або невиконання фінансових прогнозів. Важливим аспектом є також можливість залучення фінансування для інноваційних проєктів в умовах обмеженого доступу до капіталу.

3. Ринкові ризики. Вони пов'язані з можливими змінами у попиті на інноваційні продукти або послуги, що можуть виникнути через зміну потреб споживачів, зміну цінових політик конкурентів або кризові явища на ринку. Ринкові ризики можуть бути значними, особливо в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку.

4. Організаційні ризики. Інноваційні зміни часто потребують зміни в організаційній структурі підприємства, змін в управлінні персоналом, а також у корпоративній культурі. Вони можуть виникати через опір змін з боку співробітників, недостатню кваліфікацію персоналу або недостатню підтримку інновацій з боку керівництва.

Формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства повинно базуватися на глибокому аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Основними етапами цього процесу є:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Здійснення аналізу зовнішніх факторів, таких як ринкові тренди, технологічні зміни, законодавчі ініціативи та соціально-економічні умови, дозволяє зрозуміти можливості та загрози, які виникають для підприємства в процесі інноваційного розвитку. Інструменти, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та аналіз конкурентів, є важливими для розуміння цих факторів [3].

2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Підприємства повинні оцінювати свої ресурси, технології, кадри та організаційну структуру для того, щоб зрозуміти свою здатність здійснювати інноваційні зміни.

3. Розробка стратегії інноваційного розвитку. З урахуванням результатів аналізу, підприємство розробляє стратегію, яка визначає напрями інноваційної діяльності, пріоритети та ресурси для їх реалізації. Важливо, щоб стратегія була гнучкою і могла адаптуватися до змін в ринкових умовах.

Управління ризиками є важливою складовою стратегії інноваційного розвитку. Для цього підприємства використовують різні методи, зокрема:

1. Метод дерева рішень. Цей метод дозволяє візуалізувати можливі наслідки кожного варіанту дій, враховуючи різні ризики і ймовірності їх реалізації.

2. Сценарне моделювання. Застосування сценарного аналізу дозволяє передбачити різні варіанти розвитку подій та оцінити вплив кожного з них на стратегічні цілі підприємства.

3. Ризик-аудит. Проводиться регулярна перевірка ризиків інноваційних проєктів на різних етапах їх реалізації, щоб вчасно виявити потенційні загрози та вжити заходів щодо їх зменшення.

Розробка чіткої стратегії інноваційного розвитку з урахуванням ризиків має стати основною частиною загальної стратегії підприємства. Впровадження гнучких методів управління проектами дозволить підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку. Використання сучасних технологій управління ризиками, дозволить значно знизити рівень невизначеності при прийнятті рішень.

Отже, успіх інноваційного розвитку підприємства безпосередньо залежить від здатності ефективно управляти ризиками та адаптувати стратегію до змін навколишнього середовища. Інтеграція інноваційних стратегій може дати змогу підприємствам не лише

зберегти свою конкурентоспроможність, а й досягти сталого зростання в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О. О., Рибак Н. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 3–7. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.3-7.

2. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 3(31). С. 163–179. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-163-179.

3. Гарастовська А. В., Пєтухова, О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56.

ВПЛИВ ГНУЧКОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЙ

Сторожук О. В., *канд. екон. наук, доцент,*
Сокуренко О., *здобувач вищої освіти,*
Центральноукраїнський національний технічний університет

У сучасних українських реаліях, обтяжених умовами воєнного стану, ІТ-компанії функціонують у винятково складному та динамічному середовищі, що вимагає принципово нового підходу до стратегічного управління. Стратегічне планування має включати моделювання різних сценаріїв розвитку подій, оцінку рівня ризику та швидке переналаштування внутрішніх і зовнішніх процесів. Це дає змогу ІТ-компаніям не лише мінімізувати втрати, а й знаходити нові ніші на ринку, адаптуючи свої продукти до умов кризи.

Проблему стратегічного планування та управління розвитком організацій досліджують багато українських науковців. Так, вчені Васютинська Л. та Вишневська В. досліджують стратегічне

планування через призму проєктного підходу [1]. Морозова М. Е. аналізує поняття стратегічного планування та його етапи, розглядаючи ключові аспекти формування ефективної стратегії розвитку організації [2]. Яценко Р. М., Баликов О. Г. досліджують стратегічне управління ІТ-компаніями в умовах сервісної економіки, акцентуючи увагу на моделюванні управлінських процесів в інформаційній економіці [3]. Хаустова В. Є. розглядає диверсифікацію та інтеграцію як ключові форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств, обґрунтовуючи їхню роль у забезпеченні життєздатності та сталого розвитку компаній [4].

Водночас новітній менеджмент в ІТ-сфері характеризується децентралізованими моделями управління, делегуванням повноважень і широким використанням цифрових інструментів. В умовах воєнного стану ці підходи набувають ще більшої актуальності: команди повинні мати можливість приймати рішення автономно, швидко змінювати пріоритети та ефективно взаємодіяти навіть за відсутності централізованої координації. Контроль інформаційних потоків у період воєнного стану може обмежити доступ до ринкових даних, що особливо критично для ІТ-компаній, які працюють на глобальних ринках. Тому стратегічне планування має передбачати створення безпечних каналів комунікації: використання шифрованих платформ, регулярна перевірка джерел та координація через надійних партнерів.

Гнучкість у стратегічному плануванні відкриває шлях до новаторства. ІТ-компанії можуть швидше впроваджувати нові технології, продукти та моделі монетизації, які відповідають зміненим умовам. Це формує нову парадигму менеджменту – таку, що ґрунтується на здатності до трансформації, цифровій мобільності та антикрихкості. Таким чином, гнучке стратегічне планування виступає основою для формування сучасного адаптивного менеджменту, що дозволяє ІТ-компаніям не лише витримувати удари нестабільного середовища, а й перетворювати виклики у джерела зростання.

У сучасних ІТ-компаніях ієрархічні моделі управління дедалі частіше поступаються місцем гнучким, децентралізованим підходам. Це пов’язано з потребою швидкої адаптації до змін у технологічному середовищі та запитах клієнтів. Традиційна ієрархія часто асоціюється з бюрократією, повільною реакцією на проблеми та

нестачею зворотного зв’язку. Саме тому гнучке стратегічне планування передбачає делегування повноважень, розвиток автономності команд і систематичне залучення фідбеку, щоб уникнути «пастки бюрократії».

Водночас повна відмова від ієрархії є хибною. У великих ІТ-компаніях для реалізації складних технічних проєктів потрібна особлива структура, тому сучасний менеджмент в ІТ об’єднує ієрархію з гнучкістю, де керівники не диктують рішення зверху, а створюють умови для ініціативи знизу – ясність цілей, підтримка, адаптація до локального контексту, незвинувачувальна культура.

Система управління в новітньому ІТ-менеджменті має бути побудована на постійному зворотному зв’язку, що дозволяє оперативно коригувати стратегію. Приклади таких підходів – регулярні зустрічі, ретроспективи команд, фідбек-сесії від клієнтів та аналітика користувацького досвіду. Це дозволяє керівникам швидко і чітко бачити, що працює, а що вимагає коригування підходів.

Гнучке стратегічне планування дозволяє ІТ-компаніям оперативно реагувати на нові виклики, тестувати інноваційні рішення та коригувати бізнес-цілі залежно від змін ринку, технологій чи поведінки клієнтів. На відміну від традиційного планування, яке базується на фіксованих цілях, гнучкий підхід передбачає динамічне формування стратегій у реальному часі з орієнтацією на результат і цінність для клієнта. Такий підхід сприяє формуванню новітнього менеджменту ІТ-компаній, де основними принципами виступають девіз «люди понад процеси», гнучкі команди, розподілене лідерство, інноваційно-творча культура.

Управлінці нової генерації замінюють класичні ієрархії на мережеві структури, сприяючи розвитку командної автономії, що в свою чергу стимулює креативність та швидкість прийняття рішень.

Отже, гнучке стратегічне планування стало визначальним чинником успішного розвитку ІТ-компаній в умовах нестабільності та воєнного стану. Воно забезпечує здатність до швидкої адаптації, впровадження інновацій і побудови автономних, ефективних команд. Такий підхід формує нову управлінську парадигму, орієнтовану на трансформацію, цифрову мобільність та антикрихкість.

Список використаних джерел:

1. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проєктного підходу. *Актуальні проблеми державного*

управління. 2019. Вип. 80. Т. 4. С. 34–37. DOI: 10.35432/19938330appa4802019194100.

2. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus*. 2019. № 35. С. 267–270. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/267806698.pdf.

3. Яценко Р. М., Баликов О. Г. Стратегічне управління IT-компанією в умовах «сервісної економіки» / Моделювання процесів управління в інформаційній економіці / під ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанової. Бердянськ : Видавець Ткачук А. В., 2017. 388 с. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17630.

4. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12482-494.

РОЗВИТОК БРЕНДИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ І СУЧАСНІ ТРАКТУВАННЯ

Томашевський Ю. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

В Україні процес впровадження брендингу на підприємствах відбувається повільніше, ніж у розвинених країнах. Це пов’язано з тим, що багато українських компаній все ще недооцінюють брендинг як потужний інструмент маркетингу, який відіграє важливу роль у створенні позитивного іміджу серед споживачів. Світова практика демонструє, що сильний бренд є однією з головних умов успішної діяльності на ринку. Бренд посилює конкурентоспроможність підприємства, сприяє залученню інвесторів і клієнтів, що, в свою чергу, стимулює зростання продажів та покращує фінансові результати компанії. Таким чином, важливість брендингу для українських підприємств є очевидною. Це не просто маркетинговий інструмент, а дієвий спосіб просування товарів та послуг, який допомагає компаніям досягти лідируючих позицій на ринку.

Слід врахувати, що сучасні концепції брендингу почали активно розвиватися ще в середині ХХ століття, коли реклама стала

невід'ємною частиною засобів масової інформації. Еволюція уявлень про брендинг демонструє, як змінювалися підходи до створення та просування брендів, а також як він впливав на структуру товарного асортименту компаній.

Дослідження свідчать, що термін «брендинг» увійшов у науковий і практичний обіг у 1965 році завдяки Нілу Бордену. Він розглядав брендинг як комплексний підхід до маркетингу, що включав такі елементи, як розробка продукту, його вихід на ринок, встановлення ціни, вибір оптимальних каналів збуту, проведення ефективних рекламних кампаній і промо-акцій, створення упаковки та стандарти обслуговування клієнтів.

У 1968 році Пітер Мартіно розвинув теорію індивідуалізації бренду, зазначивши, що в умовах однакової ціни і якості продукції клієнти надають перевагу товарам компанії з більш впізнаваним брендом. Це рішення споживачів ґрунтується на репутації бренду та ефективності його просування. Для створення бажаного іміджу необхідно активно використовувати силу бренду та застосовувати ефективні стратегії брендингу. Споживачі, як правило, обирають компанію, яка має унікальну ідентичність, навіть якщо економічні фактори є менш вагомими [1, с. 5].

До 70-х років XX століття брендинг не асоціювався з масовим виробництвом товарів, робіт та послуг. Тоді корпорації диференціювали свій асортимент переважно на основі якості та функціональності продукції. Однак у 70-х і 80-х роках ситуація почала змінюватися. Теоретичні аспекти брендингу стали стрімко розвиватися у компаніях незалежно від їх розміру або організаційно-правової форми.

Це було спричинено тим, що брендинг став розглядатися як один з найефективніших інструментів для створення додаткової цінності товарів і послуг. Успішний брендинг почав допомагати компаніям виділятися на конкурентному ринку, впливати на споживацькі переваги та формувати лояльність клієнтів. За допомогою бренду компанії не тільки підвищували привабливість своїх продуктів, але й посилювали свою позицію на ринку, створюючи емоційний зв'язок зі споживачами.

Проведені дослідження також дають підстави зробити висновок, що важливим етапом у розвитку брендингу стало впровадження концепції позиціонування, яку у 1972 році розробили Е. Райс та Дж. Траут. Відповідно до цієї концепції, основна мета брендингу полягає

в тому, щоб закріпити продукт у свідомості споживачів, тим самим стимулюючи їх до вибору продукції саме конкретної компанії. Позиціонування дозволило компаніям не просто просувати товар, а сформувати стійкі асоціації в умах споживачів, що забезпечувало лояльність до бренду.

Однак, із розвитком суспільних відносин і змінами в ринкових умовах, з'явилася потреба в нових підходах до брендингу. Збереження конкурентоспроможності компаній вимагало впровадження інноваційних стратегій. У відповідь на ці виклики в 1980-х роках Д. Акер запропонував концепцію «бренд-капіталу». Ця концепція стала ключовою складовою сучасного маркетингу, оскільки дозволяє оцінити не лише вартість самого товару, але й цінність бренду як нематеріального активу, що приносить довгострокові вигоди компанії.

У 1990-х роках економісти, серед яких Д. Ноулз і Д. Шульц, розширили розуміння бренд-капіталу, запропонувавши три підходи до оцінки вартості бренду. Фінансовий підхід зосереджений на тому, що брендовані товари мають вищу ринкову вартість [2]. Споживчий підхід наголошує на тому, що брендовані товари мають більший обсяг продажів, оскільки споживачі віддають їм перевагу. Комбінований підхід, у свою чергу, поєднує обидва ці аспекти, враховуючи як фінансові, так і споживчі чинники для комплексної оцінки бренду.

У сучасному світі брендинг набув широкого поширення, але його трактування залежить від національних особливостей. Наприклад, Американська маркетингова асоціація визначає бренд як «ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінацію, які призначені для ідентифікації товарів або послуг однієї компанії та диференціації їх від продукції конкурентів». Водночас, Котлер і Келлер (2005) підкреслюють, що бренд додає унікальність товарам або послугам компанії, роблячи їх відмінними від інших пропозицій на ринку, що задовольняють ті ж самі потреби.

Де Чарнатоні і Райлі додають, що для повного розуміння бренду його слід розглядати як юридично закріплений інструмент. Цей інструмент допомагає створювати унікальний корпоративний стиль, підвищувати конкурентоспроможність компанії та розвивати стратегію відносин зі споживачами [3, с. 70]. Через бренд компанія будує міцні зв'язки зі своєю аудиторією, додаючи додаткову цінність своїй продукції та забезпечуючи стійке зростання на ринку. Таким

чином, концепція бренд-ідентичності відіграє ключову роль у сучасному маркетингу, формуючи основи успішної взаємодії між компаніями та споживачами.

Еволюція концепцій брендингу, яка відображає різні погляди на нього на різних етапах його розвитку, представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція поглядів на брендинг

Рік	Піонер	Концепція	Опис
1965	Н. Борден	Основи брендингу	Брендинг як комплекс маркетингових заходів: планування продукту, вихід на ринок, встановлення цін, канали розподілу, реклама, упаковка та стандарти обслуговування.
1968	П. Мартіно	Індивідуалізація бренда	Бренд як елемент, що допомагає споживачам віддавати перевагу продукції однієї компанії над продукцією іншої за умов ідентичних цін і якості.
1972	Е. Райс, Дж. Траут	Концепція позиціонування	Брендинг як засіб закріплення продукту в свідомості споживачів та стимулювання їх до вибору продукції конкретної компанії.
1980-ті	Д. Акер	Бренд-капітал	Визначення цінності бренду як важливого аспекту маркетингу, що надає продукції додаткову цінність.
1990-ті	Д. Ноулз, Д. Шульц	Оцінка вартості бренду	Три підходи до оцінки вартості бренду: фінансовий, споживчий і комбінований.
Сучасність	С. Фурньє	Партнерські відносини	Бренд як інструмент для створення партнерських відносин з клієнтами, що додає продукції як функціональну, так і емоційну цінність.
Сучасність	Дж. Капферер	Емоційний контакт	Бренд як відносини, що забезпечують глибокий емоційний зв’язок і лояльність споживачів.
Сучасність	Р. Чернатоні	Бренд-ідентичність	Ідентичність бренду як відображення бачення і культури компанії, її надійності.

Джерело: власна розробка автора

Ця таблиця демонструє ключові етапи розвитку концепцій брендингу, висвітлюючи поступову еволюцію підходів до цієї важливої складової маркетингової стратегії. Аналіз етапів розвитку брендингу показує, що на кожному новому етапі змінювалися акценти та пріоритети, що відповідали розвитку ринку, змінам споживчих переваг та впливу технологічних інновацій.

Водночас, проведені дослідження свідчать, що в Україні також активно розвиваються різні аспекти корпоративного брендингу. Українські маркетологи намагаються адаптувати сучасні концепції брендингу до вітчизняних реалій і специфіки місцевих ринків.

Наприклад, А. А. Клименко визначає брендинг як комплексну систему організації просування продукції компанії, наголошуючи на тому, що брендинг є потужним маркетинговим інструментом, що дозволяє ефективно формувати довгострокові споживчі переваги на ринках масових товарів і послуг. Його бачення відображає розуміння того, що системний підхід до брендингу забезпечує стабільний успіх компанії на ринку та формує міцні зв'язки з клієнтами.

Таким чином, українські маркетологи активно впроваджують сучасні концепції брендингу, які спрямовані на покращення ефективності просування продукції, зміцнення відносин із споживачами та забезпечення сталого зростання компаній на ринку. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що бренд є надзвичайно важливим нематеріальним активом, який відіграє ключову роль у діяльності будь-якої компанії.

Ефективність брендингу та високий рівень впізнаваності бренду мають значний вплив на розвиток компанії, дозволяючи їй будувати міцніші відносини як із клієнтами, так і з партнерами. Це призводить до зростання обсягів продажів і стабільності доходів, а також знижує чутливість клієнтів до коливань цін на продукцію. Крім того, добре розроблений бренд дозволяє компанії зменшити витрати на маркетинг та закупівлю ресурсів для виробництва, адже впізнаваний бренд полегшує просування продукції та залучення нових клієнтів.

Бренд-ідентичність відіграє важливу роль у формуванні стійкого іміджу компанії, що сприяє позитивному виділенню її продукції серед конкурентів. Прихильність споживачів до бренду є одним із найважливіших чинників, який визначає їхню готовність підтримувати довготривалі відносини з компанією. Бренд не тільки відображає унікальність конкретної корпорації, але й забезпечує конкурентні переваги її продукції на ринку. Це допомагає зменшити невизначеність у житті споживачів, надаючи їм відчуття підтримки у вирішенні щоденних завдань і задоволенні їхніх потреб.

Таким чином, можна зробити висновок, що брендинг сьогодні є перспективним і в значній мірі ефективним інструментом управління діяльністю компанії, який забезпечує як вирішення тактичних завдань, так і досягнення стратегічних цілей. У системі управління компанії брендинг є частиною маркетингу, складаючи його основну складову.

Список використаних джерел:

1. Cf. P. van Ham: The rise of the brand state: the postmodern politics of image and reputation, in: Foreign Affairs, 2001. Vol. 80. P. 2–6; D. McNeill: New Europe: Imagined Spaces, London 2004, Arnold.

2. Cf. M. Konken: Stadtmarketing: Eine Vision wird Realität, Limburgerhof 1996, FBV-Medien-Verlag; Berenschot Research Consultants: Choosing Amsterdam: Brand, Concept and Organisation of the City Marketing, Amsterdam 2003, Aeroprint; D. McNeill, op. cit. New Europe: Imagined Spaces, London 2004, Arnold.

3. Гриценюк В. В., Руснак А. В. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 12. С. 67–73.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Феденко Д. А., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Сучасні умови ведення аграрного бізнесу – інноваційність світової економіки та глобальна цифровізація – обумовлюють необхідність оновлення традиційних підходів до маркетингового менеджменту. Використання цифрових інструментів, зокрема аналітики великих даних, CRM-систем, соціальних мереж, електронної комерції, створює для аграрних підприємств нові можливості для залучення клієнтів, побудови стійких брендів та виходу на нові ринки. Однак цифровізація аграрного бізнесу ще не досягла високого рівня, що створює потребу у дослідженні шляхів і механізмів успішної цифрової трансформації маркетингового менеджменту. Крім того, необхідне вирішення проблеми адаптації традиційних маркетингових моделей аграрного бізнесу до умов цифровізації.

Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу активно інтегрує інноваційні технології, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації комунікацій із клієнтами та розширенню ринкових можливостей. Практичне застосування в аграрному бізнесі знайшли аналітика великих даних, CRM-системи,

електронна комерція, соціальні мережі та платформи автоматизації маркетингу.

Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє аграрним підприємствам аналізувати великі обсяги даних про споживчі вподобання, ринкові тенденції, погодні умови та стан ґрунтів, що істотно підвищує точність маркетингового прогнозування [1]. Застосування аналітики великих даних при розробці маркетингових стратегій аграрного бізнесу сприяє глибшому розумінню потреб клієнтів і персоналізації комунікацій.

CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами із клієнтами шляхом збору, зберігання та аналізу інформації про клієнтську базу. В аграрному бізнесі CRM сприяє не тільки ефективній взаємодії з існуючими покупцями, а й розробці індивідуалізованих пропозицій для різних сегментів ринку [2].

Електронна комерція стає важливим каналом реалізації агропродукції, особливо у форматі прямого продажу кінцевому споживачу через онлайн-магазини та маркетплейси [3]. Платформи електронної комерції дозволяють аграрним підприємствам скорочувати витрати на посередників, розширювати географію збуту та оперативно реагувати на зміни попиту.

Соціальні мережі виступають потужним інструментом маркетингової комунікації, який забезпечує просування бренду та формування лояльності споживачів. Використання таргетованої реклами в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) дозволяє аграрним підприємствам ефективно сегментувати ринки і збільшувати впізнаваність торгових марок [4].

Платформи автоматизації маркетингу (HubSpot, Marketo) дозволяють інтегрувати багатоканальні маркетингові кампанії, автоматизувати розсилки, управляти контентом та відстежувати ефективність взаємодії із потенційними покупцями, що забезпечує підвищення операційної ефективності маркетингового менеджменту в аграрному бізнесі [1].

Таким чином, використання цифрових інструментів у маркетинговому менеджменті сприяє розширенню ринкових можливостей аграрних підприємств та оптимізації процесів залучення і утримання клієнтів.

Одним із ключових напрямів практичного впровадження цифрових технологій у маркетинговий менеджмент аграрних підприємств є розробка та реалізація комплексної стратегії цифрового

маркетингу, яка передбачає використання багатоканальної комунікації, персоналізованого контенту та аналітики споживчої поведінки.

Водночас на практиці впровадження цифрових технологій супроводжується низкою бар'єрів, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності працівників, обмежені фінансові ресурси для впровадження технологічних інновацій, нерозвиненість цифрової інфраструктури у сільській місцевості, а також побоювання щодо безпеки даних [5].

Практичний досвід впровадження цифрових технологій свідчить про необхідність поетапного переходу до цифрового маркетингу, починаючи з впровадження базових інструментів (електронна пошта, сайти, CRM) і до поступового використання більш складних систем аналітики великих даних та автоматизації маркетингових процесів. Важливим є також залучення зовнішніх консультантів, інтеграція аграрного бізнесу в цифрові екосистеми та активна участь у галузевих платформах обміну досвідом.

Таким чином, практичне впровадження цифрових технологій у маркетинговий менеджмент аграрних підприємств вимагає комплексного підходу, що включає технічну модернізацію, підвищення компетенцій персоналу та стратегічне переосмислення взаємодії з клієнтами в умовах цифрової економіки.

Для ефективного впровадження цифрових технологій аграрному бізнесу доцільно розробляти поетапні стратегії цифрової трансформації маркетингового менеджменту; інвестувати у професійний розвиток працівників у сфері цифрового маркетингу; активно використовувати багатоканальні цифрові платформи для просування продукції; інтегрувати CRM-системи та інструменти аналітики великих даних у маркетингові процеси; створювати партнерські мережі у цифрових екосистемах. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг аграрних підприємств та їх успішному розвитку у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick, F. Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2019. 688 p.

2. Chui M., Manyika J., Miremadi M. Where machines could replace humans – and where they can’t (yet). McKinsey Quarterly. 2016. URL:

https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet (дата звернення: 28.04.2025).

3. Digital Opportunities for Better Agricultural Policies. OECD Publishing. 2019. URL: https://doi.org/10.1787/571a0812-en (дата звернення: 27.04.2025).

4. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, № 1. P. 59–68. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003.

5. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91, №1. DOI: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Фоменко Н. А., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах активного впровадження цифрових технологій традиційні моделі кадрового менеджменту дедалі більше стають менш привабливими, а інституційні умови розвитку кадрового потенціалу організацій – непристосованими до нових викликів. Наявні нормативно-правові акти, методичні підходи та організаційні структури здебільшого формувалися в індустріальну епоху і не враховують потреб цифрової економіки, таких як розвиток цифрових компетентностей, гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, впровадження сучасних HR-технологій тощо.

В сучасних реаліях, таким чином, актуальним є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом організацій в умовах цифрової економіки, з урахуванням потреб трансформації трудових ресурсів, змін у професійних

компетентностях і впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

У контексті цифрової економіки кадровий потенціал трактується як динамічна сукупність цифрових компетентностей, соціальних навичок, інноваційної активності працівників та їх здатності до безперервного навчання. За Рязановим М. Р., кадровий потенціал повинен розглядатися з позицій стратегічного ресурсу, здатного адаптуватися до вимог цифрової трансформації виробничих процесів [6].

Інституційне забезпечення управління кадровим потенціалом є складовим елементом загальної системи управління організацією та відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики, здатної адаптуватися до викликів цифрової економіки. Воно охоплює систему формальних та неформальних інститутів, які регулюють цифрову трансформацію трудових процесів, впровадження електронного управління персоналом, цифрову етику, кібербезпеку тощо. До формальних інститутів належать нормативно-правові акти, державні програми, стандарти професійної освіти, а також адміністративні процедури управління персоналом. Неформальні інститути включають корпоративну культуру, неофіційні практики кадрової політики, ціннісні орієнтації та соціальні норми взаємодії в організації. Як зазначають Бурачек І. В. і Правда О. Ф., формування адекватного інституційного середовища є критичним для реалізації цифрових стратегій розвитку підприємства та підвищення його кадрової спроможності [2].

Методологічно дослідження інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом ґрунтується на поєднанні системного, інституційного, функціонального та компетентнісного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати кадровий потенціал як динамічну складову організаційної системи, що взаємодіє з іншими підсистемами. Інституційний підхід дає змогу проаналізувати нормативно-регуляторні умови кадрової політики, а компетентнісний – зосереджується на розвитку знань, навичок і поведінкових характеристик персоналу.

Одним із головних напрямів інституційної модернізації в цифровій економіці є створення механізмів розвитку цифрових компетентностей працівників. Він включає:

– розвиток цифрової освітньої інфраструктури;

– адаптацію професійних стандартів;

– підтримку корпоративного навчання з використання цифрових платформ.

Як підкреслює Леськова С. В., саме компетентнісний підхід в управлінні кадрами дозволяє гнучко реагувати на виклики цифрової економіки, трансформуючи традиційні системи оцінювання та просування персоналу [5].

Інституційне середовище управління кадровим потенціалом в Україні характеризується наявністю базових елементів (формальних та неформальних інститутів), проте, як зазначають дослідники, ці елементи часто не відповідають вимогам цифрової економіки. Зокрема, існує потреба в оновленні нормативно-правової бази для забезпечення ефективного впровадження цифрових технологій у сферу управління кадровим потенціалом [1; 4]. Існує дефіцит фахівців з необхідними цифровими навичками, що обмежує можливості організацій у впровадженні інноваційних рішень [1]. Багато організацій не мають достатніх ресурсів або стратегічного бачення для ефективного використання цифрових інструментів в управлінні кадровим потенціалом [7]. Відсутня узгоджена національна стратегія щодо цифрової трансформації управління кадровим потенціалом, що призводить до фрагментарності та неефективності зусиль [3; 4].

Модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки повинна ґрунтуватися на системному підході до оновлення нормативно-правових, організаційних та освітніх механізмів, що забезпечують ефективне функціонування системи управління людськими ресурсами.

Серед ключових напрямів модернізації можна виокремити:

1. Нормативно-правове оновлення. Необхідне розроблення нових та адаптація чинних законодавчих актів до умов цифрової економіки. Зокрема, варто враховувати питання цифрової безпеки, віддаленої зайнятості, а також правового статусу цифрових компетентностей.

2. Інституційна інтеграція цифрових платформ. Передбачає впровадження державних та корпоративних інформаційно-аналітичних систем управління персоналом, включаючи платформи для обліку, розвитку та оцінювання кадрового потенціалу. Такі системи повинні підтримувати інтероперабельність між державними та приватними секторами.

3. Формування цифрових компетентностей управлінського персоналу. Актуальним є створення системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації, орієнтованої на розвиток управлінських, аналітичних та цифрових навичок.

4. Інституційна підтримка гнучких форм зайнятості. Удосконалення законодавства та організаційних моделей для стимулювання гнучкої, проєктної та дистанційної роботи сприятиме адаптивності ринку праці.

5. Децентралізація управління кадровим розвитком. Передбачає надання ширших повноважень регіональним органам влади у питаннях професійної перепідготовки, прогнозування потреб у кадрах та адаптації освітніх програм до локальних ринків праці.

6. Моніторинг та оцінювання ефективності інституційних рішень. Створення національної системи KPI для оцінки ефективності кадрової політики в умовах цифрової економіки забезпечить своєчасне коригування державних рішень і програм.

Загалом, модернізація інституційного забезпечення повинна стати основою для глибокої цифрової трансформації управлінських процесів, створення умов для інноваційного розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності економіки країни.

Отже, наявне інституційне середовище в Україні не повністю відповідає сучасним викликам цифровізації, що проявляється у фрагментарності нормативної бази, недостатньому рівні цифрових компетенцій працівників та слабкій інтеграції цифрових технологій у процеси управління персоналом.

Результати дослідження підтверджують, що модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом повинна розглядатися як стратегічний напрям соціально-економічної політики держави в умовах цифровізації. Її реалізація сприятиме підвищенню адаптивності ринку праці, зростанню продуктивності праці, а також забезпеченню сталого людського розвитку в цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Алюшина Н. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С. 226–232. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225.

2. Бурачек І. В., Правда О. Ф. Теоретико-методичні підходи до оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2(72). С. 105–119.

3. Гордієнко Є. П., Соколовська М. В. Ринок праці в умовах цифрової трансформації: вплив гіг-економіки. *Державне будівництво*. 2023. № 2(34). С. 171–182. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-14.

4. Губанова Н. Н. Розвиток цифрової економіки та інституційні реформи України: макроекономічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 17–23. DOI: http://dx.doi.org/10.18664/btie.74.280875.

5. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5.

6. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 336–345. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31.

7. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 3. С. 109–114. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Шведюк В. Ю., *здобувач вищої освіти,*
Науковий керівник: **Гуменюк А. В.,** *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Аналіз системи мотивації сучасних організацій показує, що ключова роль застосовуваних мотиваційних механізмів у частині та матеріального стимулювання полягає у встановленні таких умов роботи, які стимулюватимуть співробітника на виконання відповідного обсягу роботи в певний період часу. Результативність роботи співробітника визначається зіставленням виконаного обсягу

роботи щодо нормативів, встановлених у методиці оплати праці. Переважно на українських підприємствах використовуються класичні методи мотивації персоналу з упором на матеріальне стимулювання але новітні умови ведення господарської діяльності та управління персоналом, які змінилися через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році, потребують пошуку та/або розробки нових шляхів залучення персоналу та підвищення їхньої лояльності підприємству [1].

Мотивація персоналу вирізняється тим, що вона є цілісною системою заохочень і покарань, у якій визначено конкретні цілі та чіткі критерії оцінювання. Стимулювання виступає як додатковий засіб управління трудовою мотивацією, що зазвичай застосовується на індивідуальному рівні. Наприклад, компанія може впровадити премії за досягнення KPI або штрафи за порушення внутрішніх правил. Для підвищення мотивації HR-фахівці чи керівники нагадують співробітникам про очікувані результати та відповідну винагороду. Такий підхід враховує змінні фактори, як-от зростання робочого навантаження чи внутрішні кризи компанії.

Рядових співробітників часто потрібно додатково мотивувати: регулярно перевіряти їхній стан і визначати потребу в додаткових стимулах. Менеджери середньої ланки, як правило, здатні мотивувати себе самостійно завдяки внутрішній самоорганізації та прагненню до кар’єрного зростання. З керівниками напрямів доцільно проводити зустрічі хоча б раз на квартал, щоб вчасно надати наставницьку чи коучингову підтримку. А топ-менеджерам найменше потрібні зовнішні стимули – вони самі створюють мотивацію для себе та своїх команд.

У результаті вивчення факторів, що спонукають людину до праці, а також мотивів, які впливають на підвищення її продуктивності, науковці та практики виділили три основні групи методів мотивації персоналу. До них належать:

– примусові методи, що базуються на використанні контролю, санкцій і примусу;

– методи винагороди, що передбачають застосування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів;

– солідарні методи, що ґрунтуються на взаємній повазі та узгодженні інтересів працівників із довгостроковими цілями організації [2].

Ці підходи до мотивації тісно пов’язані з базовими потребами людини. Їх наочно представив у вигляді піраміди американський психолог Абрахам Маслоу[3]. В основі піраміди Маслоу лежать фізіологічні потреби та потреби у безпеці. Це означає, що насамперед потрібно дати співробітникам стабільність, комфортні умови праці та гідну зарплату і лише потім дбати про їх особистісне та професійне зростання.

У контексті трудової мотивації працівників основні потреби можна сформулювати таким чином:

– отримувати гідну оплату праці;
– мати відчуття стабільності та комфорту на робочому місці;
– розвиватися професійно та вдосконалювати свої навички;
– відчувати визнання та цінність своєї праці;
– виконувати чіткі, зрозумілі завдання без зайвої плутанини;
– брати участь в організації та оптимізації робочих процесів;
– робити внесок у корисну й значущу справу;
– працювати в приємному колективі.

Таким чином, щоб домогтися поліпшення трудової мотивації персоналу, слід почати з удосконалення положень за тими напрямами, які на даний момент виступають як демотивуючі фактори, що знижують прагнення працівників до високої самовіддачі в роботі.

Перспективу для вирішення даних проблем відкриває вдосконалення наявних і впровадження нових методів матеріального стимулювання за допомогою адміністративних, економічних і соціально - психологічних методів управління, виконанні своїх безпосередніх обов'язків, але й у підвищенні результативності функціонування організації з метою отримання найбільшого прибутку і скорочення витрат.

Необхідно відзначити, що участь у прибутку грає особливу мотиваційну роль: сприяє формуванню у співробітників лояльності, прихильності компанії і високої трудової мотивації. Така залежність сприятиме зниженню додаткових витрат організації, які виникають при прагненні персоналу збільшити свою вироблення менше витрат.

Разом з тим, слід зазначити, що дану залежність необхідно враховувати при розробці кожної індивідуальної методики оплати праці керівників, що створить більш диференційовану систему розрахунку преміальної частини їх оплати праці Дане перетворення

дозволить підприємству заощадити витрати на оплату праці управлінського персоналу в періоди спаду ефективності.

Отже, сьогодні керівникам та працівникам кадрових підрозділів українських підприємств варто зосередити увагу на нематеріальних методах мотивації персоналу [4]. Це зумовлено тим, що в умовах сучасної трудової реальності багато співробітників відчувають брак уваги до їхніх особистих і внутрішніх потреб, нестачу зворотного зв'язку з керівництвом, слабко виражену корпоративну культуру, зниження морального настрою та підвищений рівень стресу.

Список використаних джерел:

1. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2018. Вип. 5. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/ visnyk_umo/ ekonomika / V_5/%D0%9D%D0% B5%D1%81%D1% 82% D0% B5%D1% 80% D0% B5%D1%86_.pdf.

2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158.

3. Піраміда потреб Маслоу: Що таке Ієрархія потреб і як вона працює? URL: https://www.gasformind.com/piramida-potreb-maslou/.

4. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 6. URL: http: // www.economy. Nayka .com.ua / ?op=1&z=5041.

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Функціонування організацій та компаній безпосередньо пов'язане із застосуванням стратегічного менеджменту, який включає формулювання та реалізацію довгострокових цілей і завдань діяльності. Важливе значення для розвитку організацій в сучасному

конкурентному середовищі має розуміння підходів стратегічного управління, які впливають на ефективність та адаптивність організації в теперішніх умовах. Сучасний стан розвитку стратегічного менеджменту представлений складною динамічною структурою бізнес-середовища під впливом технологічного прогресу, глобалізації та змін у вподобаннях споживачів. Ключові тенденції сьогодення наголошують на тому, що діджиталізація економіки зумовлює перехід до стратегічного управління на основі досягнень у галузі штучного інтелекту, а інтеграція міжнародних ринків вимагає уваги до глобальних аспектів стратегічного менеджменту. Адаптивність як ключова характеристика сучасної організації спонукає до запровадження гнучких методів управління для блискавичного реагування на ризики зовнішнього середовища.

Як зазначає Мельниченко С. Г., стратегічний менеджмент – це «комплексний підхід, який застосовують організації для визначення свого курсу на досягнення довгострокових цілей в умовах постійного впливу зовнішнього середовища, яке є постійно змінюваним і часто невизначеним» [1]. Тобто, стратегічне управління включає створення та реалізацію стратегій, які направлені на узгодження наявних в організації ресурсів із зовнішніми можливостями та ризиками. Цей процес передбачає детальний аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, що у свою чергу призведе до прийняття обґрунтованих рішень напрямку розвитку організації.

Стратегія управління організацією буде продуктивною лише тоді, коли існуватиме гармонія організаційної та стратегічної структур управління. Це відбувається, коли кожен працівник організації має конкретні завдання та знає стратегічну мету діяльності організації в цілому. Стратегічний менеджмент вважається найважливішою складовою управління організацією, оскільки без нього неможливе ефективне функціонування організації в сучасних динамічних умовах. На сьогодні важко досягти позитивних результатів без планування власних кроків та прогнозування наслідків [2, с. 95].

Ефективність стратегічного менеджменту пов’язана із відповідністю цілей організації та факторів зовнішнього середовища. На мінливих непередбачуваних економічних ринках конкурентоспроможним організаціям необхідно часто переглядати та адаптувати свої стратегічні плани. Проте організації, що існують у стабільно розвинених галузях, можуть затверджувати більш

довгострокову перспективу у стратегічному плануванні, концентруючись на забезпеченні прибутковості протягом тривалого періоду.

Необхідно зауважити, що стратегічний менеджмент займає ключову роль у створенні фінансових результатів діяльності організацій у різних економічних галузях. Зокрема стратегічне управління передбачає організацію та реалізацію стратегій, які відповідають місії та цілям організації. Саме ці стратегії охоплюють рішення щодо розподілу і використання наявних ресурсів, конкурентного позиціонування, інтеграції ринку, інновацій та управління перешкодами. Ефективність стратегічного менеджменту також впливає на ключові фінансові результати діяльності – прибутковість, зростання доходів, ефективність витрат та використання активів завдяки виявленню та використанню ринкових можливостей організації.

Завдяки проведенню маркетингових досліджень та конкурентного аналізу думок споживачів організації ідентифікують незадоволені потреби, нові тенденції та незайняті сегменти, що дає змогу розробляти та просувати на ринок продукти та послуги, які задовольняють потреби цільової аудиторії. Стратегічний менеджмент також включає стратегічні партнерства та співпрацю, що сприяє зростанню прибутку через розширення ринків збуту та каналів дистрибуції. Узгоджуючи свої стратегії з вимогами ринку та вподобаннями клієнтів, організації можуть прискорити зростання прибутків та здобути конкурентну перевагу.

Також стратегічний менеджмент має значний вплив на використання активів організації, від яких залежить величина рентабельності активів та інвестицій. Завдяки стратегічному управлінню активами організації оптимізують використання власних ресурсів – матеріальних (обладнання та споруди) та нематеріальних (інтелектуальна власність та капітал бренду) активів. Ефективний стратегічний менеджмент передбачає рішення щодо бюджетування капіталу, стратегії розподілу та використання активів і системи вимірювання їх ефективності, що забезпечують раціональне використання потенціалу організації для отримання максимальної вигоди. Узгоджуючи інвестиції разом із стратегічними пріоритетами та відстежуючи продуктивність використання активів, організації можуть підвищити ефективність використання цих активів та покращити фінансові показники.

Також стратегічний менеджмент безпосередньо має вплив на такі фінансові показники, як прибуток та дохід на акцію. Запроваджуючи стратегії зростання доходів, прибутковості та ефективності, організації підвищують свою привабливість для інвесторів та стейкхолдерів. Стратегічне управління включає ефективну комунікацію по залученню акціонерів, прозору звітність, цим самим зміцнючи довіру та впевненість у можливостях організації створювати довгострокову цінність. Постійно показуючи високі фінансові показники та стратегічне планування, організації здатні підвищувати акціонерну вартість та конкурентоспроможність на ринку.

Як бачимо, стратегічний менеджмент та всі його показники мають позитивний вплив на успіх організації, що вказує на необхідність його результативного впровадження на практиці.

Також особливо важливо звернути увагу на необхідність застосування стратегічного управління організаціями в умовах війни. Від 2022 року докорінно змінилася глобальна система безпеки, світові інституції та ставлення до економічного середовища. Усе це зрушує економіку держави і потребує адаптації організацій до нових умов.

Військові дії на території нашої держави викликають багато негативних факторів зовнішнього середовища, які є загрозою для діяльності будь-якого підприємства в Україні. Тому першочерговим є розробка нових стратегій діяльності організацій в теперішніх умовах для забезпечення якісної адаптації до мінливих умов . Таким чином, «у процесі стратегічного управління важливо враховувати особливості компанії та зовнішнього середовища як за звичайних умов, так і під час кризового періоду (у тому числі і під час військових дій), оскільки розробка та оновлення стратегій передбачає адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища та покращення і стабілізацію діяльності компанії попри зовнішні загрози» [3].

Стратегічний менеджмент покликаний підвищувати ефективність діяльності організації у сучасному світі через вдосконалення систем планування та конкурентоспроможності. Якщо керівник-лідер хоче вивести компанію на новий рівень, то потрібно набути навички програмного мислення та стратегічного планування, володіти ризикованістю та високим рівнем відповідальності. Як вважає Перерва, І. О. Єдинак, В. Ю. «важливою характеристикою стратегічного менеджменту є підтримка творчості працівників;

демократизація управління через зменшення тиску на нижчі ланки управління, створення гнучких структур, зародження неформальних відносин» [4, с. 161].

Доцільно також виділити напрями вдосконалення стратегічного менеджменту. Це насамперед «використання професійних консалтингових послуг щодо формування стратегії та конкурентних переваг; збільшення кола розробників шляхом залучення до процесу планування та реалізації стратегії менеджерів середніх та нижніх ланок; проведення детальної галузевої аналітики та маркетингових досліджень на початкових та поточних стадіях стратегічного управління; встановлення чітких часових рамок для виконання стратегічних та тактичних завдань; встановлення посиленого контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії; використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації» [5, с. 139].

Ефективність реалізації стратегічного менеджменту організації в сучасних умовах – це співвідношення корисного результату процесу вирішення поставлених стратегічних завдань до витрат на його формування і функціонування. Механізм реалізації стратегічного управління організацією в сучасних умовах вважають ключовим фактором успішності розвитку організації загалом. Саме стратегічний менеджмент надає можливість визначити напрямок руху компанії до формування стійких конкурентних переваг, досягнення поставлених завдань та успіху на ринку в цілому.

Отже, забезпечення сталого розвитку організації в майбутньому можливе через впровадження стратегічного управління її потенціалом, котрий являє собою зібрання можливостей, які використовуються у виробничо-господарській діяльності завдяки наявним ресурсам та компетенціям. Стратегічний підхід до забезпечення ефективного менеджменту в організації є фундаментом управління її розвитком на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02.

2. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки

війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4(6). С. 92–103. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7.

3. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128.

4. Перерва І. О. Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37454/21%d0%84%d0%b4%d0%b8%d0%bd%d0%b0%d0%ba.pdf?sequence=1&isAllowedy.

5. Попова А. О. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в сучасних умовах. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку :* тези доповідей VIII Міжн. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 3 грудня 2021 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. С. 139–141.

СУТНІСНІ ОЗНАКИ І КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Ящук Т. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасному динамічному середовищі значення керівника в організації набуває все більш відповідальної ролі. Теперішній керівник не тільки правильно організовує роботу своїх працівників, але й здатний ефективно управляти наявними ресурсами, часом та енергією. У мінливому динамічному середовищі основною вимогою до менеджерів стає здатність до самоорганізації. На сьогодні самоменеджмент є одним із найважливіших факторів результативного управління.

Самоменеджмент як окремий напрям менеджменту з’явився на початку 90-х років минулого століття як реакція на такі зміни, як всеохоплюючий науково-технічний прогрес, поява нових видів господарювання та стресових ситуацій у підприємницькій діяльності, зростання ролі творчого потенціалу працівників як основного ресурсу організацій. Це все потребувало узгодження функціональних

можливостей людини, розвитку її захисно-пристосувальних властивостей, оптимального використання нею власного потенціалу, тобто опанування технології самоуправління.

Поняття «самоменеджмент» було вперше запроваджено Лотаром Зайвертом, директором німецького Інституту раціонального використання часу. Вчений трактував цей термін як «систематичне та цілеспрямоване застосування перевірених методів організації праці у повсякденній діяльності з метою максимально ефективного й осмисленого використання власного часу» [1].

Пищик О. визначає самоменеджмент як «процес, під час якого менеджер організовує свої дії, ресурси та поведінку з метою досягнення особистих та професійних цілей, що у свою чергу передбачає встановлення цілей, планування, визначення пріоритетів, самоконтроль, самомотивацію та саморефлексію» [2, с. 226]. Це дозволяє позиціонувати самоменеджмент як оптимальну технологію самоорганізації особистості для досягнення мети. Саме високий рівень самоменеджменту включає самопізнання, самоорганізацію, самовиховання, саморегуляцію та самоуправління, самоконтроль, планування особистого життя і часу, самоосвіту, розвиток творчого мислення, спілкування.

У рамках самоменеджменту виділяють основні компоненти ефективного управління – тайм-менеджмент, постановка цілей, стрес-менеджмент, планування діяльності та ресурс-менеджмент. Самоуправління – ключова компетентність для лідера, адже вона надає можливість бути результативним у важких обставинах та будувати довіру до себе через самоорганізацію. Безперервний саморозвиток також є важливою точкою зору самоменеджменту. Менеджери, що постійно працюють над своїм саморозвитком, можуть краще розуміти свої переваги та недоліки, що дозволяє у свою чергу їм продуктивніше керувати командою. Самоменеджмент є базою для розвитку таких лідерських якостей, як цілеспрямованість, відповідальність та стресостійкість, які формуються завдяки здатності організовувати власний час, енергію та емоції [3, с. 326].

Серед основних етапів, які проходить процес самоменеджменту, виділяють наступні: «аналіз та формування цілей чи завдань; планування можливих варіантів особистої праці; ухвалення управлінських рішень; організація власного трудового процесу відповідно до посадових обов’язків; регулювання діяльності;

самоконтроль та самооцінка за підсумками роботи; інформаційне забезпечення» [4, с. 65].

Серед ключових чинників, які сприяють саморозвитку працівників організації, виділяють:

– формування такої організаційної культури, яка б заохочувала та підтримувала ініціативу працівників до саморозвитку та самовдосконалення;

– стимулювання колективної роботи;

– переважання демократичного стилю управління організацією;

– участь працівників у процесах прийняття управлінських рішень;

– наявність вільного часу для особистого розвитку та доступу до потрібної інформації;

– заохочення індивідуальної ініціативи працівників;

– винагороди за участь у конференціях, програмах підвищення кваліфікації та формування професійних компетенцій;

– створення середовища безперешкодного обміну ідеями між менеджерами та їхніми підлеглими [5, с.186].

Використання стратегій самоменеджменту є основоположним для будь-якого керівника організації, який хоче досягти максимальної ефективності та продуктивності у своїй діяльності. Це забезпечує передумови для розвитку комунікативної культури, коли кожен працівник відчуває себе важливим та залученим до основного процесу розвитку організації. Ефективний самоменеджмент покращує особисту продуктивність керівника та створює підґрунтя для розвитку адаптивної комунікативної культури в організації. Відкрита комунікація, яка є фундаментальною для організації позитивної атмосфери у роботі, сприяє взаєморозумінню між співробітниками, збільшує довіру та має важливу роль у подоланні конфліктних ситуацій.

Самоменеджмент є особливо актуальним для менеджерів, які хочуть не тільки ефективно управляти власним життям та забезпечувати самовдосконалення, але й раціонально організовувати роботу своїх підлеглих та створювати сприятливі умови для їхнього розвитку. Від продуктивності діяльності менеджера залежить не тільки насамперед результативність підлеглого йому колективу, але й діяльність організації в цілому.

Отже, самоменеджментом вважають процес самовизначення, самопізнання, самоствердження, систематичної роботи над собою для

досягнення власних планів та задумів, професійно-фахового розвитку, кар'єрного зростання та удосконалення. А однією із ключових цілей самоменеджменту визначають максимально ефективне використання наявних ресурсів для виконання завдань при умові раціональної організації часу. Інтегрувавши вміння та навички самоменеджменту в щоденну рутину, можливо досягти покращення не лише особистої ефективності, але й робочих процесів. Проте для отримання стратегічних результатів важливим є не тільки сформувати навички самоменеджменту, а й систематично використовувати їх у практичній діяльності.

Список використаних джерел:

1. Метіль Т. Вплив самоменеджменту на ефективність роботи сучасного керівника. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14861797.

2. Пищик О. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. №2. С. 224–231. DOI: https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-224-231.

3. Яценко О. М., Єдамова В. О., Шелест К. І. Роль самоменеджменту в діяльності менеджера-лідера. *Управління розвитком соціально-економічних систем :* матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 6–7 березня 2025 року. Харків : ДБТУ, 2025. Ч. 1. С. 326-330. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/64465/1/Materialy_konf_URSES_2025_CH_1-327-331.pdf.

4. Журавель В. І., Журавель В. В., Борковський Д. С. Самоменеджмент як складова підвищення управлінської ефективності менеджерів медичної сфери. *Innovative development of science, technology and education :* proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2024. Pp. 62–72. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-innovativedevelopment-of-science-technology-and-education-14-16-03-2024-vankuver-kanadaarhiv/.

5. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки. Серія Економіка та управління підприємствами.* 2017. Вип. №18. С. 185–188.

THE ROLE OF MOTIVATION IN ENSURING THE CREATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN IT ENTERPRISES

Chernov A. O., *postgraduate student,*
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

To date, a universal method of motivating employees, including employees of IT enterprises, has not yet been found, so this issue remains important and relevant and requires further study. It entails studying both the external influence on the employee and the study of everything that determines his behavior, namely: needs, desires, aspirations, values, goals, etc. Motivating the staff of IT enterprises will ensure the creation of an effective system of personnel management in the IT sphere, which will positively affect the production process. Management theories consider human resources interchangeable, which is significantly different from the concept of motivational management, since motivational management is aimed at activating the activities of employees through internal motives.

Personnel management in the IT sphere is a complex and extremely important task. The correct selection of motivational levers will allow enterprises not only to attract and retain the best specialists, but also to create innovative products/services.

According to the theory of A. Maslow, the basis of staff motivation in any field is the ability to satisfy all levels of needs [1]. Motivation is the driving force of human behavior, and staff motivation is an important condition for the effective work of employees in the interests of the organization. An effective manager must understand the content of motivation, ensure a healthy morale in the team and stimulate employees to work with full dedication [2].

The IT industry is booming all over the world, and the issue of motivating employees of IT companies is becoming increasingly relevant. There is currently a shortage of IT specialists, which makes it difficult for businesses to find and retain qualified employees. In addition, staff motivation and the system of staff incentives affect the labor, creative and social activities of each employee in the field of information technology. Building an effective incentive policy will help increase the economic potential of IT enterprises and increase the attractiveness of the profession.

When forming an effective business strategy, IT companies should rely on economic, social and environmental dimensions.

The economic aspect is provided by financial management, which provides the company with stability and profitability. Social aspects include relations with employees, the public and social groups. Effective management ensures safe, fair and favorable working conditions for its employees, develops social programs and provides support to the communities in which it operates. Environmental aspects require companies to minimize the impact of their activities on the environment.

IT company specialists work towards creating new products, so it is worth maximizing the use of intellectual resources and activating the internal motivation of employees. This is done through the use of correctly selected motivational factors. In most cases, HR managers pay attention to the external motives of employees (motives that are not related to the activity, but encourage it), forgetting about internal motivation (internal motives aimed at the process of activity and related to the activity itself) and do not even see their dependence. Internal motivation is more complex, since it arises from a person's own needs and motivations, which may be less obvious or more difficult to determine. That is why, in order to increase the productivity of IT employees, it is worth considering both internal and external motivation systems in combination [3].

Having determined the list of basic needs and life values of employees, having formed a system of appropriate levers and incentives, it is possible to build an effective motivation system. Material incentives are considered in the context of all motivating factors of the organization and taking into account all aspects of the impact of monetary payments on the professional motivation of each employee. Material incentives for employees include: wages, bonuses, pension savings, payment for educational services, profit sharing, payment for meals, travel, treatment, rest, etc.

Moral incentives for employees combine methods related to human needs for recognition, respect and moral approval, namely: oral and written gratitude, awards, awarding special titles, etc.

Therefore, taking into account the specifics of the IT sector, it is worth understanding the significant role of such motivational factors as: the prospect of professional development (improving existing skills and acquiring new knowledge in relevant areas); creating cohesion through corporate culture and teamwork, volunteering. These factors will help management develop an effective incentive system.

References:

1. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York, NY: Harper & Row Publishers.
2. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки.* 2021. Т. 3. № 11 (55). С. 42–46. DOI : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671.
3. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти*, 2025. Вип. 1(30). С. 123–130. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347.

SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN WARTIME

Pacheva N. O., *PhD in Economics, Associate Professor,*
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

The war forced the population of Ukraine to transform their lives, adjust them to new requirements and learn to quickly adapt to atypical realities. To avoid possible negative phenomena in all spheres of the country's life, including the economy, it is necessary to develop new, more effective mechanisms for implementing social policy, which can significantly increase the productivity of workers and the personal responsibility of citizens for the quality of their own lives. Social management will help in this, through which social processes and phenomena occurring in the social sphere of managed systems are regulated. At the same time, this activity is also characterized by: the formation and development of social qualities of the individual; changes in the living conditions of people caused by Russia's armed aggression against Ukraine.

All transformation processes of social and labor relations in our state occur spontaneously, lead to disunity, isolation and temporary delay. Of course, social and labor relations are an important part of social management. This is an objectively existing relationship and relationship between individuals and their groups in the process of work, the purpose of which is to regulate the quality of working life. They describe the

economic, social and psychological aspects of the above-mentioned relations, as well as the legal aspects of the problem.

Labor relations should cover the regulation of the continuous labor process itself. Labor relations involve the motivation of employees, an important element of which is the systematic payment of labor to the person performing the work. One of the factors affecting motivation with the development of modern information technologies is the ability to work remotely. More and more employees are showing a desire to work at home and have a flexible work schedule – these are the priorities of new generations of personnel [2]. The employer must provide the employee with decent working conditions for remote work, that is, the necessary equipment, tools, materials, raw materials, computer or other forms of technical support, etc. [3].

During martial law, such forms of organization as home-based and remote work are used. Remote workers work in any place of their own choice. At the same time, they must be in touch with the employer using information and communication technologies. A home-based worker performs work at his/her place of residence or in other places designated by him/her outside the employer's premises. Such work is characterized by a fixed work area or technical means [4]. Practice shows that the establishment of social and labor relations in conditions of remote employment has many features. It is possible to prevent risks and threats from employees and the employer if the terms of the employment contract (contract) provide for the conditions of social and labor interaction between employees and the employer. In particular, it is important to note that the terms of the employment contract (contract) may provide that, at the initiative of the employer or employee, with the consent of the parties, the employee may perform work on a permanent or periodic basis remotely.

According to the author [1], the mandatory conditions of an employment contract (contract) (in addition to the issues specified in clause 2 of Article 32 of the draft Labor Code regarding the place of work with an indication of the structural unit of the employer – a legal entity; the date of entry into force of the employment contract, and in the case of concluding an employment contract for a specified period – also the duration of this period and the grounds for concluding a fixed-term employment contract in accordance with this Code; the labor function that the employee will perform: the name of the profession, specialization, qualification, position in accordance with the established classification of

professions and qualification characteristics; terms of remuneration; work and rest regime, if it differs from the general rules established by this employer; labor protection conditions) should be:

– the procedure for providing equipment necessary for performing work;

– the procedure for covering costs associated with the installation, maintenance and operation of equipment;

– the procedure for providing technical support and conducting the necessary training on the use of technical means and information and communication networks;

– methods of communication between the employer and the employee, in particular forms of providing information necessary for communication using remote communication means and confirmation of work performance during the established duration of the working period;

– forms and methods of inspecting the workplace without violating the confidentiality of the employee and his family;

– methods of protecting data containing non-public information [1]. It is worth noting that the draft Labor Code states that each party has the right to terminate work under the conditions of remote employment. Transferring an employee to a remote form of work or terminating work in a remote format without the employee's consent cannot be a basis for terminating the employment contract (contract).

Teams with a clear scope of work and reporting are more effective in remote work. The fewer team members, the more time management has the opportunity to devote to subordinates. However, it may be necessary to introduce a new staff unit to provide IT support.

In wartime, the interaction of all parties to social and labor relations has become significantly more complicated. Mobilization also has a specific impact on the level of employment in Ukraine during the war, and therefore special attention should be paid by employers to aspects of regulating the interaction of employers with persons who have been mobilized.

Список використаних джерел:

1. Герасименко Г. В. Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудових відносин. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7–8. С. 91–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_7-8_15.

2. Подзігун С. М., Пачева Н. О. Сучасні тренди в управлінні розвитком людського капіталу в цифровій економіці. *Theoretical Foundations in Economics and Management : collective monograph* /

Toporkova O., Lytovchenk O., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P. 693–732. DOI: 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.9.7.

3. Пачева Н., Подзігун С. Трансформація сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний та післявоєнний час. *Економічні горизонти*. 2024. Вип. 2–3(28). С. 190–197. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552.

4. Трудові відносини в умовах воєнного стану: поширені запитання. *Інформаційна сторінка вебпорталу Головного управління Пенсійного фонду України в Чернігівській області.* URL: https://www.pfu.gov.ua/cn/407312-trudovi-vidnosyny-v-umovah-voyennogo-stanu-poshyreni-zapytannya/ (date of access: 05.05.2025).

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

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

Розмір, динаміка зростання та загальна ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначаються його фінансовими можливостями, які визначаються його фінансовим потенціалом. Це поняття охоплює сукупність фінансових ресурсів, джерел їх формування, здатність підприємства мобілізувати кошти, ефективність їх розміщення та використання відповідно до обраної стратегії розвитку. Фінансовий потенціал є основою для реалізації виробничих, інвестиційних, інноваційних та соціальних ініціатив підприємства.

Ефективне використання фінансового потенціалу залежить від якості системи управління, яка має бути комплексною, адаптивною та стратегічно орієнтованою. Вона включає як процеси формування самого потенціалу, так і його цілеспрямованого розвитку в контексті досягнення цілей підприємства. Розвинене фінансове управління дає змогу координувати зусилля всіх учасників господарської діяльності та забезпечувати сталу конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємства є складним завданням як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно потребує комплексного підходу, який передбачає системні, цілеспрямовані дослідження та вирішення проблем. Особливу увагу слід приділяти вибору адекватних методів аналізу, розробці науково-методичних засад та створенню організаційно-економічних основ, а також ефективних механізмів управління фінансовим потенціалом [3].

Оцінка фінансового потенціалу підприємства є фундаментальною складовою ефективного управління та стратегічного планування. Цей процес складається з декількох етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні комплексного розуміння фінансового стану організації. Від оцінки поточних фінансових ресурсів до розробки стратегій їх оптимізації - ці етапи в сукупності охоплюють весь спектр дій, необхідних для ретельного аналізу фінансового потенціалу.

Починаючи зі збору та аналізу даних, кожен етап спрямований на поглиблене вивчення різних аспектів фінансової діяльності. Це включає не лише оцінку поточних фінансових показників, але й прогнозування майбутніх тенденцій, виявлення потенційних ризиків та вивчення можливостей для зростання. По суті, цей процес покликаний надати керівництву організації надійну, засновану на даних інформацію, яка сприяє прийняттю обґрунтованих та ефективних рішень, тим самим підвищуючи як стабільність бізнесу, так і його довгостроковий розвиток.

Як зазначають Марченко В. М. та Бондар А. І., «управління фінансовим потенціалом підприємства вимагає стратегічного підходу до використання його фінансових ресурсів, включаючи впровадження ефективних методів та інструментів фінансового менеджменту. Цей процес має на меті оптимізувати операційну діяльність та забезпечити її ефективність. Основні завдання управління фінансовим потенціалом включають [2]:

– мобілізацію фінансових ресурсів, які є вирішальними для підтримки продуктивного виробничого процесу;

– аналіз та виявлення шляхів збільшення прибутку і рентабельності, а також забезпечення виконання поточних зобов'язань перед стейкхолдерами;

– регулярну перевірку та контроль за раціональним використанням наявних фінансових ресурсів».

У сучасних умовах ринкової економіки, які характеризуються високою динамікою, непередбачуваністю зовнішнього середовища, підвищеною конкуренцією, особливої ваги набуває стратегічне управління фінансовим потенціалом. Його завдання полягає не лише у збереженні поточних позицій підприємства, а й у формуванні фінансової бази для реалізації довгострокових планів, інвестиційної та інноваційної діяльності. Саме стратегічне управління передбачає

гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до зовнішніх викликів і використання сучасних інструментів фінансового менеджменту [1].

Варто наголосити, що ефективне управління фінансовим потенціалом прямо пов'язане із забезпеченням сталого розвитку підприємства. Такий розвиток включає три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та екологічну. З економічної точки зору фінансовий потенціал створює умови для зростання, масштабування діяльності, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Соціальна складова охоплює можливість інвестування у підвищення якості праці, підтримку персоналу, реалізацію соціально важливих ініціатив. Екологічний напрям передбачає здатність підприємства фінансувати енергоощадні технології, зменшувати шкідливий вплив на довкілля, брати участь у національних та міжнародних екологічних програмах.

Фінансовий потенціал є водночас і результатом ефективного фінансового управління, і умовою сталого функціонування підприємства в майбутньому. Його формування повинно враховувати інноваційний розвиток підприємства, можливість розширення ринків збуту, впровадження нових продуктів і технологій, забезпечення екологічної відповідальності. Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, долати фінансові кризи, протистояти зовнішнім загрозам прямо залежить від гнучкості й ефективності управління фінансовим потенціалом.

Таким чином, можна зробити висновок, що інтегрований підхід до управління фінансовим потенціалом підприємства є ключовим елементом формування його довгострокової стратегії. Він забезпечує не лише фінансову стабільність і прибутковість, а й створює передумови для досягнення цілей сталого розвитку. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації саме фінансова стійкість, що базується на ефективному управлінні фінансовим потенціалом, стає основою зростання економічної, соціальної та екологічної відповідальності підприємства.

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. URL: ttp://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644.

3. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ Ф'ЮЧЕРСІВ НАД ФОРВАРДАМИ

Глуша А. С., *здобувач ступеня PhD,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасній економіці ефективне управління ризиками являється одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якої компанії, особливо у галузях, що залежать від коливань цін на сировину, валютні курси чи інші фінансові інструменти. В умовах розвитку світової економіки широкого розповсюдження набули біржові ф'ючерсні контракти, які є ефективним інструментом управління ризиками та прозорим способом формування ціни активів. Українські підприємства, з огляду на нестабільність ринків і валютних курсів, мають великий інтерес до засобів хеджування. Водночас помітною є тенденція – більшість компаній надають перевагу укладанню форвардних контрактів, тоді як потенціал ф'ючерсів залишається недооціненим [2].

Щоб розуміти проблему, варто спочатку коротко окреслити сутність ф'ючерсів і форвардів. Форвардний контракт – це угода між двома сторонами, яка передбачає купівлю або продаж певного активу за фіксованою ціною у майбутньому. Форварди, як правило, не торгуються на біржі, і умови контракту узгоджуються безпосередньо між учасниками угоди. Це робить їх гнучкими, але водночас підвищує ризики контрагентської невиконання [3]. Ф'ючерсний контракт – це стандартизований біржовий інструмент, який також передбачає купівлю або продаж активу у майбутньому за фіксованою ціною. Однак умови таких контрактів уніфіковані, а торгівля відбувається на регульованих біржах. Завдяки маржинальній системі та щоденному розрахунку прибутків/збитків ризики контрагентів мінімізовані [4].

Можна виділити кілька основних причин, чому українські компанії недооцінюють ф'ючерси. По-перше, це низький рівень обізнаності про переваги біржових інструментів. В Україні ринок ф'ючерсів і опціонів знаходиться на ранній стадії розвитку. Багато компаній не мають достатнього досвіду роботи з деривативами, особливо з ф'ючерсами, які потребують знання біржової торгівлі, розуміння маржинальних вимог та механізмів управління позиціями. Навпаки, форварди є більш зрозумілими, адже укладаються безпосередньо з контрагентом і схожі на традиційні торгові угоди. По-друге, недосконалість законодавчого та податкового регулювання. Ф'ючерсна торгівля потребує розвиненої біржової інфраструктури, систем клірингу та чітких правил регулювання. В Україні ці системи тільки формується, а нормативне поле часто нестабільне. Відсутність чітких стандартів і підтримки з боку державних органів гальмує розвиток ф'ючерсів. Третьою причиною є культурні особливості бізнес-середовища України, в якому переважають приватні відносини та довіра до індивідуальних домовленостей, що сприяє поширенню саме форвардів. Багато українських менеджерів і фінансистів віддають перевагу знайомим інструментам. Форвардні угоди традиційно використовувалися для страхування валютних ризиків і ціноутворення, тому існує певна консервативність і небажання переходити до більш складних продуктів, які вимагають зміни внутрішніх процедур та навчання персоналу [5]. Також можна ще зазначити, що ф'ючерсний ринок в Україні поки що не відрізняється високою ліквідністю. Це означає, що для деяких товарів або валют може бути складно знайти достатню кількість учасників для укладання угод за вигідною ціною або для своєчасного закриття позицій. Форвардні контракти, які укладаються індивідуально, дозволяють обійти цю проблему.

Ф'ючерси пропонують компаніям цілу низку переваг, які залишаються недооціненими. Це насамперед: зменшення контрагентського ризику за рахунок центрального клірингу, прозорість ціноутворення, доступ до ліквідного ринку та можливість оперативного управління ризиками. Крім того, стандартизація умов ф'ючерсів дозволяє компаніям легше планувати фінансову діяльність і залучати інвестиції від міжнародних фінансових інституцій, які звикли працювати саме з біржовими інструментами. Водночас недоліками є необхідність внесення початкової маржі, вимоги до

регулярного підтримання позиції, а також обмеження за стандартами контрактів [4].

Форвардні контракти ж свою чергу є досить гнучкими, можуть бути адаптовані під конкретні умови, не вимагають маржинальних внесків і зручні для взаєморозрахунків між партнерами. Але домінування форвардів спричиняє низку негативних наслідків. Відсутність прозорого ціноутворення та високий контрагентський ризик створюють фінансову нестабільність, що ускладнює залучення іноземних інвестицій. Також через відсутність активного ф'ючерсного ринку українські компанії не мають доступу до ефективних інструментів хеджування, що обмежує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Український бізнес функціонує в умовах, які підсилюють переваги форвардів. Серед них – валютна нестабільність, політична невизначеність, відсутність надійних фінансових інститутів, високі транзакційні витрати та складна бюрократія. Компанії прагнуть мінімізувати витрати і ризики, тому вибирають більш прості та зрозумілі інструменти.

Крім того, велика частина підприємств – це середні та малі компанії, які не мають ресурсів і знань для активної участі на біржах. Вони користуються форвардами у взаєминах із банками або партнерами, де ризик і умови можна обговорити безпосередньо.

Відсутність професійних консультацій з питань хеджування і деривативів суттєво обмежує можливості компаній. Багато фінансових консультантів в Україні не мають глибоких знань у цій сфері, що веде до недовіри і неповного використання сучасних фінансових інструментів. Компанії, в свою чергу, уникають складних рішень на користь більш простих, навіть якщо вони менш ефективні [1].

Недооцінка ф'ючерсів українськими компаніями є наслідком комплексного поєднання факторів: від недостатнього розвитку ринку і низької ліквідності до психологічних бар'єрів і слабкої регуляторної підтримки. Форварди лишаються більш зрозумілим і доступним інструментом, хоч і мають значні ризики.

Для покращення ситуації необхідно посилювати фінансову освіту бізнесу, розвивати біржову інфраструктуру, створювати прозорі і стабільні правила гри. Водночас державна підтримка та роз'яснювальна робота з компаніями допоможуть підвищити довіру і зацікавленість у використанні ф'ючерсів. Це відкриє для українських

підприємств нові можливості захисту від ризиків і підвищить їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Ведмідь М. О. Значення хеджування для фінансового ринку України. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали IV Всеукраїнської наук.-практ. інтернет конф., м. Полтава, 2021. С. 396–399.

2. Ільчук М. М., Яворська В. О. Міжнародна біржова діяльність: навч. посіб. Київ, НУБІП України, 2024. С. 63.

3. Насипайко, Д. С., Ножнова, А. В. Особливості страхування біржової діяльності. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери:* матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Криповницький, 2024. С. 188–189.

4. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Біржова торгівля на товарних ринках: навч. посіб. Київ, Редакційно-видавничий відділ НУБІП України, 2023. С. 429-455.

5. Яворська В. О., Кублій Є. В. Хеджування в управлінні ціновими ризиками. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 230–235.

ПРІОРИТЕТНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

Кузнєцов О., *здобувач ступеня PhD,*
Сумський державний університет

Процеси глобалізації, що інтенсивно розгортаються в умовах сучасної світової економіки, створюють сприятливі умови для активного розвитку транснаціональних корпорацій. Формування ефективних управлінських стратегій і тактик функціонування таких корпоративних структур потребує впровадження інструментарію трансфертного ціноутворення як одного з ключових механізмів внутрішньогрупового фінансового регулювання.

У вітчизняному економіко-правовому просторі концепція трансфертного ціноутворення є порівняно новим явищем, активне формування та впровадження якого спостерігається лише впродовж останніх років. Проте в умовах зростання кількості міжнародних корпоративних структур інтерес до питань трансфертного

ціноутворення в Україні постійно зростає, що зумовлює актуальність подальших наукових і прикладних досліджень у цій сфері.

Станом на 2025 рік у практиці податкового контролю зберігається застосування п’яти основних методів визначення цін з метою перевірки відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки», а саме:

– метод порівняльної неконтрольованої ціни;
– метод ціни перепродажу;
– метод «витрати плюс»;
– метод чистого прибутку;
– метод розподіленого прибутку.

Узагальненою метою застосування всіх методів трансфертного ціноутворення є визначення та обґрунтування ринкової ціни, яка відповідає принципу «витягнутої руки». Процес вибору відповідного методу має здійснюватися з урахуванням положень підпункту 39.3.2.1 Податкового кодексу України [2] та низки чинників, до яких слід віднести:

– специфіка контрольованої операції, включаючи характер задіяних активів, функціональні обов’язки сторін та рівень ризиків, які вони на себе приймають;

– наявність повної, достовірної та релевантної інформації, необхідної для застосування того чи іншого методу;

– ступінь зіставності між контрольованими та неконтрольованими (еталонними) операціями, що дозволяє обґрунтовано проводити порівняльний аналіз [3];

– належність операції до категорії специфічних — зокрема, до операцій з сировинними товарами, для яких законодавством прямо передбачено пріоритетне застосування методу порівняльної неконтрольованої ціни (абз. 1 пп. 39.3.3.4 ПКУ) [2].

Не зважаючи на те, що умови застосування методів трансфертного ціноутворення у чинному законодавстві сформульовані доволі узагальнено, існують визначені вимоги щодо їх вибору. Окрім нормативних положень, доцільно враховувати і практику податкового контролю, що склалася в Україні. Згідно з Настановами ОЕСР, пріоритетним вважається метод порівняльної неконтрольованої ціни, який розглядається як базовий для оцінки відповідності умов контрольованої операції принципу «витягнутої руки» [1]. Податкова практика останніх років підтверджує, що застосування альтернативних методів потребує належного

документального та економічного обґрунтування. За наявності достатнього обсягу доступної інформації, яка дозволяє застосувати метод порівняльної неконтрольованої ціни, саме його доцільно використовувати для уникнення податкових спорів з контролюючими органами. У таблиці 1 представлено порівняльні характеристики умов застосування різних методів трансфертного ціноутворення.

Таблиця 1

Пріоритетність методів ТЦУ

Умова застосування	Метод, який треба обрати
У випадку, якщо метод порівняльної неконтрольованої ціни та альтернативний метод трансфертного ціноутворення забезпечують однаковий рівень точності та обґрунтованості результатів, обидва можуть вважатися прийнятними для застосування. Вибір конкретного методу в такій ситуації має ґрунтуватися на принципах раціональності, об'єктивності та відповідності наявній інформаційній базі.	– є найбільш доцільним для застосування у випадках операцій з товарами масового споживання, біржовими товарами, а також при укладанні ф'ючерсних і форвардних контрактів. Крім того, цей метод ефективно використовується для визначення ринкового рівня процентних ставок за кредитними та позиковими операціями, оскільки у зазначених випадках існує можливість залучення доступної та достовірної ринкової інформації.
У разі, якщо метод ціни перепродажу або метод «витрати плюс» можуть бути застосовані з таким самим рівнем достовірності та надійності, як і трансакційні методи на основі прибутку, вони також вважаються прийнятними для використання при аналізі контрольованих операцій. Вибір між зазначеними підходами має здійснюватися на основі зіставної аналітичної точності, доступності необхідної інформації та відповідності конкретним обставинам господарської діяльності.	**Метод ціни перепродажу** доцільно застосовувати у випадках, коли досліджувана сторона є покупцем товарів, які в подальшому реалізуються третім особам, зокрема в умовах імпортних операцій з подальшим перепродажем. **Метод «витрати плюс»** використовується у випадках, коли контрольовану операцію здійснює сторона-продавець, що реалізує товари, сировину, напівфабрикати або виконує роботи чи надає послуги для пов'язаних осіб.
Недостатність або повна відсутність релевантної інформації, що дозволяє встановити належний рівень зіставності умов контрольованих операцій, а також відсутність внутрішніх чи зовнішніх зіставних операцій, унеможливлюють повноцінне застосування традиційних методів трансфертного ціноутворення. Це створює суттєві обмеження для проведення об'єктивного аналізу відповідності умов операції принципу «витягнутої руки»	**Метод чистого прибутку** доцільно застосовувати у разі, коли доведено неможливість або недоцільність використання традиційних трансакційних методів трансфертного ціноутворення. Застосування цього методу потребує відповідного економічного обґрунтування та підтвердження відсутності достатніх підстав для використання методів прямого порівняння цін або витрат
Наявність тісного функціонального та економічного взаємозв'язку між контрольованими операціями та іншими операціями, що здійснюються сторонами з пов'язаними особами, свідчить про їх високий	**Метод розподіленого прибутку** застосовується у випадках, коли доведено відсутність можливості використання традиційних трансакційних методів трансфертного ціноутворення. Його

рівень інтегрованості. Такі високо інтегровані операції ускладнюють можливість виокремлення окремих трансакцій для аналізу та вимагають комплексного підходу до визначення трансфертної ціни	використання передбачає економічне обґрунтування такого вибору та здійснюється шляхом пропорційного розподілу сукупного прибутку, отриманого в результаті взаємопов'язаних операцій між пов'язаними особами, відповідно до створеної кожною стороною цінності
У випадках, коли сторони контрольованої операції здійснюють унікальні внески, зокрема мають права власності або користування нематеріальними активами, які суттєво впливають на формування рентабельності, виникає необхідність врахування цих факторів при виборі та застосуванні відповідного методу трансфертного ціноутворення. Такі внески можуть значною мірою визначати економічну цінність операції для кожної із сторін.	
Операції з сировинними товарами*	**Метод порівняльної неконтрольованої ціни** розглядається як пріоритетний
* **сировинні товари** – до них належать такі товари, ціноутворення щодо яких у комерційній практиці між незалежними контрагентами орієнтується на біржові або котирувальні індикатори. Іншими словами, це продукція, що активно обертається на міжнародних товарних біржах і має загальнодоступне ринкове цінове орієнтування. До прикладів таких товарів можна віднести рослинні олії (зокрема соняшникову, пальмову, оливкову, соєву, кокосову), насіння соняшника, зернові культури (пшеницю, овес, рис), нафту, дорогоцінні метали (золото, срібло), руди та концентрати металів, феросплави та інші аналогічні біржові ресурси. Повний перелік для цілей контрольованих операцій є у наказі Мінфіну від 31.12.2020 р. № 840	

**Джерело: складено автором на основі опрацювання [4–6].*

Комплексне врахування сильних і слабких сторін кожного з методів трансфертного ціноутворення дає змогу суб'єктам господарювання, що входять до складу міжнародних корпоративних груп, обрати найбільш доцільний підхід для аналізу цінових показників та рівня прибутковості в рамках контрольованих операцій. Такий підхід сприятиме мінімізації фінансових та репутаційних ризиків як для окремого підприємства, так і для всієї групи, до якої воно належить.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці механізмів підвищення ефективності взаємодії між податковими органами та великими платниками податків.

Список використаних джерел:

1. Десятнюк О., Черевко О. Теоретико-методологічні засади формування трансфертного ціноутворення на мікрорівні в умовах вітчизняної економіки. *Економіст*. 2015. №1. С. 45–48.

2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 12.04.2025).

3. Результати роботи ДПС у напрямку контролю за трансфертним ціноутворенням за 2016–2024 роки. Державна податкова служба України: офіц. сайт. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorenn/zagalni-vidomosti/ (дата звернення: 12.04.2025).

4. Braja M., Gemzik-Salwach, A. (2020). Competitiveness of high-tech exports in the EU countries. *Journal of International Studies*. 2020. № 13(1). P. 359–372.

5. Marcelo Baro. International Business: a case of abusive transfer pricing. 2013. 258 p.

6. Joshi P. (2020). Does Private Country-by-Country Reporting Deter TaxAvoidance and Income Shifting? Evidence from BEPS Action Item 13. Journal of Accounting Re-search. 2020. № 58. P. 333–381.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ

Лукашенко Л. В., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Важливу роль у формуванні основ освіченості та культури нації відіграє загальна середня освіта, тому управління цими закладами має забезпечувати доступність для всіх громадян, високий стандарт якості, орієнтацію на стимулювання розвитку інноваційних, нестандартних підходів до освітнього процесу та виховання сучасного покоління, підготовки їх до реальних викликів та загроз спричинених війною.

Умови збройного конфлікту кардинально змінюють соціальне та економічне середовище країни, створюючи безпрецедентні виклики для всіх сфер суспільного життя, зокрема – для системи загальної середньої освіти. Школи стикаються з руйнуванням інфраструктури, вимушеною міграцією учнів і вчителів, психологічними травмами та обмеженням ресурсів. У таких умовах менеджмент закладів освіти повинен адаптуватися до нових реалій, зокрема в частині фінансового забезпечення.

Перевагою процесу управління в післявоєнний період має стати повернення вимушено переміщених в межах України та за кордон здобувачів освіти, безпека учнів і вчителів (фізична та психологічна), відновлення або тимчасова релокація шкіл, розвиток інклюзивної освіта для дітей з особливими потребами та переселенців [3].

В умовах війни пріоритет фінансування зміщується в бік оборони та безпеки. Частка видатків на освіту в загальному державному бюджеті скорочується, що особливо відчутно для шкіл у прифронтових регіонах. Водночас потреби освітньої системи зростають.

Менеджер освіти – це керівник нового покоління, орієнтований на професійний підхід до управління складними імовірнісними системами, володіє вміннями ефективного планування, прагне створити високоінтелектуальний, творчий педагогічний колектив.

Менеджмент освіти – це взаємодія з колективом, колегами, партнерами, що забезпечує скоординовану активну діяльність спрямовану на досягнення поставленої мети [6].

Збройний конфлікт в Україні, що триває з 2014 року і значно загострився з 2022 року, вивів систему загальної середньої освіти на межу функціонування. Частина шкіл зруйнована або знаходиться на окупованих територіях. Інші змушені переходити в дистанційний або змішаний формат, пристосовуючись до частих тривог, відключень електроенергії та нестачі технічних засобів.

Попри загальне скорочення, держава продовжує фінансування основних статей: зарплати вчителів, енергоносії, навчальні матеріали. Місцеві бюджети беруть участь у підтримці матеріально-технічної бази, проте їхні можливості часто обмежені [4].

Організації, такі як ЮНІСЕФ, USAID, ЄС, Світовий банк, надають значну фінансову підтримку у формі грантів, обладнання та гуманітарної допомоги. Вони також фінансують створення освітніх хабів, мобільних шкіл і програм дистанційного навчання [2].

Волонтерські організації, українські та міжнародні фонди (наприклад, «Повернись живим», «Фонд Сергія Притули», фонд «Освіторія») активно підтримують освітню сферу, особливо у сферах технічного забезпечення та психологічної реабілітації.

З огляду на вищевикладене доцільно окреслити першочергові завдання, які необхідно вирішити в умовах повномасштабної війни що триває, задля забезпечення якісного навчального процесу в безпечних умовах, зокрема [5]:

– облаштування укриттів, спроможних розмістити наявну кількість учасників навчального процесу;

– відбудова навчальних закладів;

– організація ефективних заходів, для захисту учнів, педагогів та працівників навчальних закладів;

– створення умов для саморозвитку і реалізації педагогів, стимулювання професійного розвитку та професійної майстерності, підтримка мотивації для новаційної діяльності;

– фандрейзинг цифрової інфраструктуру, забезпечення учасників навчального процесу гаджетами та доступом до безперебійного інтернету, що допоможе підтримувати безперервне навчання;

– впровадження програм психологічної реабілітації, проведення тренінгів з подолання стресів;

– залучення міжнародних освітніх організацій для відновлення освітньої інфраструктури;

– забезпечення доступними та рівними можливостями для всіх учасників навчального процесу з метою запобігання дискримінації та нерівності можливостей.

Війна має катастрофічні наслідки для ЗЗСО України, проте завдяки комплексним підходам держави, налагодженій співпраці з міжнародними партнерами та залучення допомоги з боку суспільства дасть можливість мінімізувати освітні втрати. Першочергове завдання, яке необхідно вирішити на етапі повномасштабної війни – створення умов для безпечного безперервного навчання з можливістю надати психологічну підтримку учасникам навчального процесу, які постраждали внаслідок бойових дій [3].

Керівники шкіл мають діяти швидко, приймати рішення в умовах невизначеності та постійних змін. Важливо впроваджувати сценарне планування, оперативну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу.

Фінансове планування повинно враховувати як базові, так і непередбачувані витрати. Часто кошти потрібно перерозподіляти на поточні виклики – ремонт укриттів, закупівлю генераторів, забезпечення інтернету [1].

Менеджмент загальної середньої освіти України в умовах збройного конфлікту покликаний забезпечити якість та доступність освіти для всіх здобувачів освіти, а фінансовий аспект управління відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективного використання ресурсів. Вдосконалення системи менеджменту у сфері

загальної середньої освіти сприятиме розвитку конкурентоспроможних закладів, здатних забезпечити якість освітніх послуг. Важливим стає налагодження співпраці з громадами, НУО, міжнародними донорами. Менеджмент освітніх закладів повинен бути максимально прозорим і підзвітним у використанні коштів.

Управління закладами загальної середньої освіти – це досить складний процес, що потребує комплексного підходу та врахування багатьох аспектів. Фінансова стабільність та ефективне використання наявних ресурсів, контроль за якістю та доступністю до навчання, впровадження інноваційних технологій та налагодження партнерських зв'язків – це лише деякі аспекти, які необхідно врахувати при управлінні закладами загальної середньої освіти в умовах війни для успішного розвитку освітньої системи України.

Список використаних джерел:

1. Дем'янишина О., Ареп'єва О., Гвоздєй Н., Любивий О. Оцінка фінансування закладів середньої освіти в умовах децентралізації. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 121–131. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346.

2. Забезпечення освіти в умовах широкомасштабної війни: ЮНІСЕФ та ЄС діють разом. *Армія Inform*: веб-сайт. 2023. URL: https://armyinform.com.ua/2023/04/28/zabezpechennya-osvity-v-umovah-shyrokomasshtabnoyi-vijny-yunisef-ta-yes-diyut-razom/.

3. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інноваційна та проєктна діяльність* : науково-методичний збірник / за загальною редакцією С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.

4. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 №988р (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016%D1%80#Text.

5. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування: монографія / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.

6. Юрченко А. М., Краус К. М., Краус Н. М. Інституційні засади управління фінансовим забезпеченням закладів освіти: світовий досвід та українська практика. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2022. № 1 (9). С. 16–33.

СУЧАСНИЙ СТАН ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Осадчук Н. В., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Іпотечне кредитування – це форма довгострокового банківського кредитування, за якої кредит надається під заставу нерухомого майна (найчастіше житла), яке водночас може бути і об'єктом придбання. Такий кредит використовується здебільшого для придбання, будівництва або реконструкції житлової чи комерційної нерухомості.

Іпотечне кредитування в Україні регулюється Законом України «Про іпотеку» [1] та нормативними актами Національного банку України. Ці документи встановлюють правила надання іпотечних кредитів, вимоги до боржників та кредиторів, а також процедури реєстрації та виконання іпотеки.

Закон України «Про іпотеку», ухвалений у червні 2003 року, так визначає іпотеку: «Іпотека – вид забезпечення виконання зобов'язання нерухомим майном (неподільним об'єктом незавершеного будівництва, майбутнім об'єктом нерухомості), що залишається у володінні і користуванні іпотекодавця, згідно з яким іпотекодержатель має право в разі невиконання боржником забезпеченого іпотекою зобов'язання задовольнити свої вимоги за рахунок предмета іпотеки переважно перед іншими кредиторами такого боржника у порядку, встановленому цим Законом».

Таблиця 1

Процентні ставки за кредитами фізичним особам, виданих банками України за цільовим спрямуванням у національній валюті за 2016-2024 роки, %

Рік	Процентна ставка, усього	У тому числі		
		за споживчими кредитами	за іпотечними кредитами	за іншими кредитами
2016	30,6	31,6	12,4	27,7
2017	29,2	30,0	17,4	23,5
2018	30,4	31,3	17,5	24,2
2019	32,0	32,6	17,4	26,2
2020	21,7	32,4	13,3	23,1
2021	29,4	30,2	12,2	20,2
2022	26,3	27,0	8,6	18,6
2023	28,5	29,1	9,4	22,6
2024*	27,5	28,2	8,7	22,1

* за 11 місяців [2].

З даних таблиці 1 можна зробити висновок, що протягом 2016-2024 років процентні ставки на споживчі кредити є найвищими. На другому місці – інші види кредитів, а найнижчі процентні ставки спостерігаються в іпотечних кредитах. Це можна пояснити тим, що всі іпотечні кредити мають надійну заставу, що знижує ризик неповернення цих кредитів у порівнянні з іншими видами кредитів, які надаються фізичним особам.

Іпотечне кредитування суттєво відрізняється від споживчого за багатьма ознаками у іпотечні кредити мають нижчі відсоткові ставки (таблиця 2).

Таблиця 2

Порівняння іпотечного та споживчого кредиту

Ознака	Іпотечний кредит	Споживчий кредит
Мета кредиту	Купівля/будівництво нерухомості	Покупка техніки, авто, тощо
Забезпечення (застава)	Є (нерухомість, яка купується)	Часто відсутнє або умовне
Ризики для банку	Низький – є застава	Високий – відсутнє забезпечення
Відсоткова ставка	Низька – 3–10% (часто субсидована)	Висока – 18–40%
Термін кредиту	Довгостроковий 10–20 років	Короткостроковий – до 1-5 років
Сума кредиту	Висока (від 500 тис. до кількох мільйонів грн)	Невелика (до 100–200 тис. грн)
Перший внесок	Є (15–30% від вартості житла)	Часто не потрібен
Фінансова стабільність	Передбачає стабільний дохід і кредитну історію	Може видаватися швидко, навіть при ризиках
Підтримка держави	Є (наприклад, «єОселя», пільгові програми)	Немає
Платоспроможність клієнта	Ретельно перевіряється	Мінімальні перевірки

Найнижчі ставки за іпотечними кредитами встановлюються через поєднання державної підтримки, низького ризику (наявність застави), довгостроковості кредиту та високої соціальної важливості доступного житла.

Є-оселя – це державна програма іпотечного кредитування в Україні, спрямована на забезпечення громадян доступним житлом шляхом надання пільгових іпотечних кредитів. Вона є частиною більш широкої стратегії відновлення та підтримки населення в умовах війни та економічних викликів.

Недоліки іпотечного кредитування за програмою Є-оселя: програма не покриває люкс-житло; обмеження за площею: до 52 м² +

21 м² на кожного наступного члена сім'ї; необхідна офіційна зайнятість і підтвердження доходів; сума першого внеску.

До програми доступного іпотечного кредитування громадян України, уряд прийняв низку змін. Основі зміни стосуються першого внеску для молоді віком до 25 років включно, покращення умов для внутрішньо переміщених осіб**,** вимог до житла, яке можна придбати в рамках програми, можливості скористатися програмою для тих, хто раніше вже брав участь в інших державних програмах щодо нерухомості, яка наразі знаходиться на тимчасово окупованій території тощо (таблиця 3).

Таблиця 3

Зміни щодо умов кредитування за програмою Є-оселя

	Основі зміни	Особливості
1.	Розширені можливості для молоді	Позичальники віком до 25 років включно зможуть взяти участь в єОселі з мінімальним першим (початковим) внеском не менш як 10 % вартості предмета іпотеки.
2.	єВідновлення	громадяни зможуть вносити перший внесок на придбання житла за програмою єОселя шляхом зарахування коштів за рахунок житлового сертифіката єВідновлення (відповідно до Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна).
3.	Вимоги до житла	можливість купівлі майнових прав на приватні будинки на етапі будівництва.
4.	Зміни до вимог до нерухомого майна	виключена можливість придбання житлової нерухомості, яка належить до пам'яток архітектури
5.	Процентна ставка	Протягом 10 років з дати укладення кредитного договору базова процентна ставка становитиме 7 % річних, як і раніше. Проте, починаючи з першого календарного дня 11-го року дії кредитного договору – 10 % річних.
		Для тих категорій громадян, які отримують компенсацію до рівня 3 % річних: починаючи з першого календарного дня 11-го року дії кредитного договору, компенсація буде надаватися до рівня 6 % річних.
6.	Особливі умови для внутрішньо переміщених осіб	Член сім'ї внутрішньо переміщеної особи першого ступеня споріднення (батьки, подружжя, їхні діти) зможуть купити житло для такої внутрішньо переміщеної особи.

Джерело: [3]

Іпотечне кредитування сприяє вирішенню житлової проблеми, стимулює ділову активність, забезпечує стабільність банківської

системи та підтримує економіку загалом. Для розвитку іпотечного кредитування необхідне активніше залучення банків із ринковими продуктами, що потребує посилення нормативного й законодавчого регулювання сектору нерухомості та удосконалення дизайну державної підтримки іпотеки.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про іпотеку» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text (дата звернення: 06.04.2025).

2. Статистика фінансового сектору URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення: 02.03.2025).

3. Постанова Кабінету Міністрів України № 939 «Про внесення змін до Умов забезпечення приватним акціонерним товариством «Українська фінансова житлова компанія» доступного іпотечного кредитування громадян України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/939-2024-п#Text (дата звернення: 05.03.2025).

СТРАХОВИЙ ЗАХИСТ У ФІНАНСОВОМУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ

Слатвінський М. А., *канд. екон. наук, доцент*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Нині за зростаючої нестабільності фінансових ринків, інфляційних та кредитних ризиків зростає потреба у формуванні ефективної системи управління фінансовими ризиками. Одним із її ключових інструментів виступає страховий захист, який забезпечує мінімізацію потенційних втрат та підвищення фінансової стійкості підприємств і фінансових установ. Особливої актуальності набуває вивчення механізмів страхування в контексті інтеграції традиційних методів ризик-менеджменту з інноваційними підходами.

У ризик-менеджменті страхування відіграє роль механізму фінансового хеджування, що дозволяє мінімізувати втрати, спричинені несприятливими подіями, такими як стихійні лиха, виробничі аварії, неплатоспроможність контрагентів тощо. Відповідно до концепції трансферу ризику, страхування надає

підприємствам змогу сконцентрувати ресурси на основній діяльності, водночас переклавши відповідальність за компенсацію збитків на страхову компанію [1; 2].

Вагоме значення має і регуляторна підтримка страхування як інструменту мінімізації системних ризиків. Згідно з дослідженням А. Домінгеза та Л. Парте, страхові компанії надають захист від загроз, пов'язаних з ринковою невизначеністю та державними механізмами регулювання, забезпечуючи адаптацію до них через актуарні підходи до оцінки ризиків [3].

У вітчизняній науковій думці Й. Юлева виокремлює страхування як одну з найбільш ефективних форм реагування на ризики в управлінні підприємствами, наголошуючи на важливості формування внутрішньої політики ризик-менеджменту, що передбачає чіткі алгоритми взаємодії зі страховиками [4].

Основні переваги використання страхування в управлінні ризиками:

Фінансова стійкість – отримання страхових виплат у разі настання непередбачених подій допомагає забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Підвищення довіри – наявність страхового захисту може підвищити довіру інвесторів, партнерів та клієнтів до підприємства.

Зниження витрат на управління ризиками – трансфер ризиків страховим компаніям дозволяє зосередитися на основній діяльності та зменшити витрати на внутрішню систему ризик-менеджменту.

Таким чином, страхування у фінансовому ризик-менеджменті виступає багатофункціональним інструментом, що виконує фінансову, стабілізаційну, компенсаційну та превентивну функції. Його інтеграція у стратегію ризик-менеджменту підприємства чи фінансової установи дозволяє знизити ймовірність банкрутства, оптимізувати витрати на подолання негативних наслідків прояву ризиків та підвищити рівень економічної безпеки.

Механізми страхового захисту охоплюють різноманітні інструменти та стратегії фінансового ризик-менеджменту.

1. Традиційні страхові інструменти.

Основу страхового захисту складає традиційне страхування, яке забезпечує покриття збитків, пов'язаних із втратою майна, відповідальністю, здоров'ям та життям. Ці інструменти дозволяють підприємствам передати частину фінансових ризиків страховим

компаніям, забезпечивши їх фінансову стійкість у разі настання страхових випадків [5].

2. Альтернативні механізми страхового захисту.

У відповідь на зростаючу складність та взаємозв'язок фінансових ризиків, розроблено альтернативні механізми страхового захисту, такі як перестрахування, страхові пули та катастрофічні облігації. Перестрахування дозволяє страховим компаніям передавати частину своїх ризиків іншим страховикам, зменшуючи тим самим потенційні збитки від великих страхових випадків. Страхові пули об'єднують ресурси кількох страхових компаній для спільного покриття значних збитків, як наприклад, від природних катастроф. Катастрофічні облігації (CAT bonds) є фінансовими інструментами, які дозволяють страховим компаніям залучати капітал для покриття потенційних збитків від великих катастроф, передаючи частину ризиків інвесторам [6].

3. Інтеграція страхування у систему фінансового ризик-менеджменту.

Це передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їх впливу, розробку стратегій мінімізації та вибір відповідних страхових інструментів для покриття залишкових ризиків. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити фінансову стійкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі [7].

Страхування є невід’ємною складовою діяльності банків, страхових компаній та інвестиційних фондів, що допомагає знижувати фінансові ризики та забезпечує фінансову стійкість цих установ. Використання страхових інструментів дозволяє ефективно управляти ризиками в межах діяльності фінансових інститутів, забезпечуючи захист активів і зобов'язань перед клієнтами та вкладниками. Розвиток страхових механізмів та інновацій в цій сфері сприяє стабільності фінансових ринків і забезпечує надійний захист від непередбачуваних подій.

Список використаних джерел:

1. Vaughan E. J., Vaughan T. M. Fundamentals of risk and insurance (11th ed.). Wiley. 2014. 688 p.

2. Dorfman M. S. Introduction to risk management and insurance (9th ed.). Pearson. 2008. 567 p.

3. Dominguez A., T., Parte L. Bridging the gap: strategic insights on blockchain adoption in insurance through the lens of industry leaders.

SSRN electronic journal. 2024. DOI: https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4980785.

4. Uhleva Y. M. Managing the insurance portfolio of PrJSC «Insurance Company «PZU Ukraine». Master's thesis. 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.34419.55843.

5. Юдіна С. В., Григор'єва Н. М., Чуприна О. Г. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхової компанії. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 627–633. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/92.pdf.

6. Hayes A. Catastrophe Bond (CAT). Meaning, benefits, risk, example. *Investopedia*. 2025. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/catastrophebond.asp.

7. Idris H. Exploring financial risk management: a qualitative study on risk identification, evaluation, and mitigation in banking, insurance, and corporate finance. *Golden ratio of finance management*. 2024. № 4(2). С. 213–225. DOI: https://doi.org/10.52970/grfm.v4i2.651.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ

Чвертко Л. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

На рівень конкурентоспроможності компаній впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, багато з яких становлять потенційні ризики. В умовах ринкової економіки одним з основних джерел ризику є конкурентне середовище, або зовнішнє оточення, яке позначається на діяльності компанії. Зміна стратегій конкурентів, поява нових гравців на ринку, трансформація споживчих уподобань – усе це може суттєво вплинути на позиції компанії. До зовнішніх загроз також належать економічні кризи, політична нестабільність та природні катаклізми, які через свою непередбачуваність створюють значні ризики для ведення бізнесу.

Внутрішні ризики, які здебільшого пов'язані з управлінням компанією, також можуть суттєво знижувати її конкурентоспроможність. Недостатньо ефективний менеджмент, помилки у стратегічному плануванні, брак інвестицій в інновації та технологічний розвиток можуть призвести до втрати ринкових

позицій. Крім того, ситуація може ускладнюватися фінансовою нестабільністю компанії, неефективним використанням наявних ресурсів та низькою адаптивністю до змін ринкового середовища.

Ці фактори повною мірою стосуються всіх суб'єктів українського страхового ринку, який, пройшовши досить суперечливі та складні етапи свого розвитку, знову стикається з низкою викликів та загроз, що мають комплексний та системний характер. Війна та її наслідки, заходи, спрямовані на інтеграцію до Європейського Союзу, зміни в законодавстві – все це суттєво впливає на ключові показники страхової діяльності в Україні та динаміку фінансових результатів страховиків.

Одним з найбільш промовистих кількісних показників, що відображає вплив зазначених та інших факторів, є кількість зареєстрованих страхових компаній. Представлена на рис. 1 динаміка за 2020-2024 рр. наочно підтверджує зниження кількості цих фінансових установ до 65 у 2024 р., що в понад 3,2 рази менше порівняно з 2020 р.

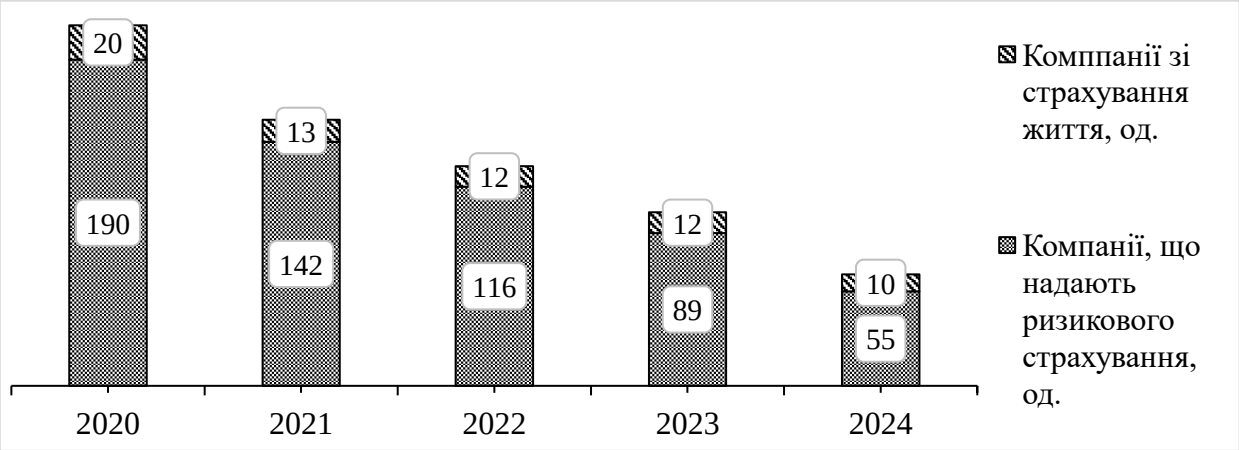


Рис. 1. Динаміка кількості зареєстрованих страхових компаній в Україні за 2002-2024 роки, на кінець періоду, од.*

**Джерело: складено автором за даними [1].*

Попри складну геополітичну та економічну ситуацію упродовж останніх років, а також тенденцію до зменшення страховиків, що функціонують на ринку страхування України, значна їх частина демонструє стійкість та зберігає конкурентні позиції. Хоча загальне зниження економічної активності в країні негативно позначилося на обсязі страхових премій у 2020 та 2022–2023 роках, за підсумками аналізованого періоду цей показник зріс на понад 17% (рис. 2). З одного боку, це свідчить про зростання вартості страхових продуктів, а з іншого – про переорієнтацію попиту на дорожчі та спеціалізовані

види страхування, що враховують нові ризики. Валові страхові виплати зросли ще суттєвіше – на 40,4%, що відображає підвищення збитковості страхового ринку. Це показує, що значна частина коштів, сплачених страхувальниками, повертається їм у вигляді відшкодувань після настання страхових випадків. Зростання як страхових премій, так і страхових виплат, за оцінками експертів, значною мірою пов'язані з інфляцією та девальвацією національної валюти.

Сучасні тенденції на страховому ринку України свідчать про те, що цей сектор економіки має значний потенціал для подальшого відновлення та прогресу. Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування страхового бізнесу відіграє Національний Банку України. Наразі політика НБУ спрямована на підвищення прозорості, платоспроможності та довіри до страховиків, що є критично важливим для їхньої конкурентоспроможності.

В умовах триваючої російсько-української війни та зростання збитків, спричинених військовими діями, посилюється потреба в розробці мотиваційних механізмів та стимулів для укладання договорів страхування з урахуванням змін попиту та фінансових можливостей споживачів страхових продуктів. В межах реалізації Стратегії НБУ «Фінансова фортеця» в країні передбачається створення механізму страхування воєнно-політичних ризиків.

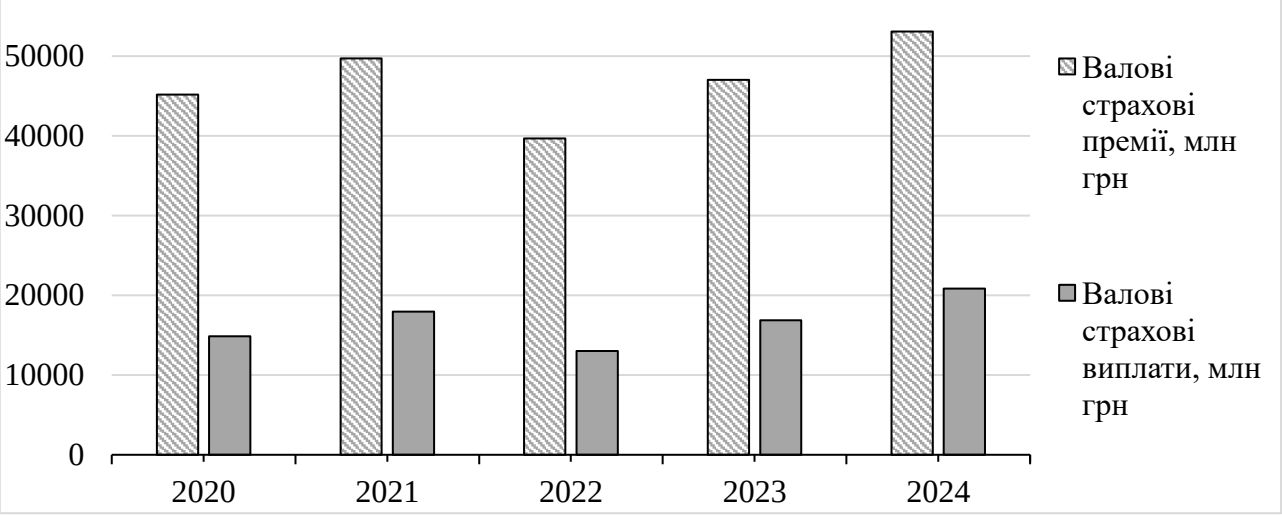


Рис. 2. Динаміка валових страхових премій та виплат в Україні за 2002-2024 роки, млн грн*

**Джерело: складено автором за даними [1].*

Сучасні виклики вимагають від страховиків активного та комплексного впровадження інноваційних рішень. Зокрема, йдеться про створення онлайн-платформ для придбання страхових продуктів, розробку мобільних застосунків для управління полісами, а також

про використання технологій штучного інтелекту й аналізу великих даних для персоналізації страхових пропозицій. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, але й сформувати нову якість клієнтського сервісу, що, у свою чергу, зміцнює позиції страховиків на ринку.

Отже, страхова діяльність визначається впливом макроекономічних факторів, змінами в регуляторному середовищі, особливостями функціонування в умовах воєнних дій та іншими факторами, які мають комплексний та системний характер. Ефективна реакція на ці виклики та своєчасна адаптація до них допоможе забезпечити стійкість страхового бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. Наглядова статистика. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6.

NAVIGATING TAXATION DYNAMICS IN CRISIS: THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON UKRAINE'S EXPORT-IMPORT OPERATIONS

Biloshkurskyi M. V., *PhD in Economics, Associate Professor,*
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

The full-scale military invasion of Ukraine by the Russian Federation in February 2022 has triggered significant socio-economic disruptions, necessitating urgent fiscal policy adaptations to sustain national resilience. The taxation of export and import operations, a cornerstone of Ukraine's foreign economic activity, has substantially transformed to address war-induced challenges, including disrupted logistics, production losses, and a shift toward European markets [2]. This presentation examines the impact of martial law on the taxation of exports and imports, analyzing legislative changes and their economic implications. By exploring tax reforms and their effects on trade, we highlight strategies for financial stability during wartime and prospects for post-war recovery, drawing on legislative data and scholarly insights.

The imposition of martial law prompted swift legislative measures to mitigate the war's economic toll. On March 15, 2022, Ukraine's

Verkhovna Rada introduced policies to ease tax burdens, allowing voluntary tax payments for microbusinesses, suspending tax audits, and implementing preferential Unified Social Contribution (USC) formats [1]. These steps, while critical for business survival, reduced budget revenues, complicating war financing.

Further amendments to the Tax Code of Ukraine (TCU), notably Law No. 2325-IX of June 21, 2022, introduced targeted tax exemptions for export-import operations [2]. Key measures included: VAT and customs duty exemptions for humanitarian aid and defense-related imports, such as military equipment and vehicles for the Armed Forces [5]; tax relief for simplified tax groups (1-3), exempting non-excisable goods from VAT and duties [1]; temporary duty exemptions for socially significant products and medical supplies, though excisable goods remained taxable [3].

These reforms aimed to balance fiscal relief with the need to maintain critical state revenues, supporting businesses while addressing wartime exigencies [6].

The war forced a rapid reorientation of Ukraine's trade toward the European Union, which accounted for 57% of exports and nearly 50% of imports in the first quarter of 2024 [4]. The EU's "Solidarity Lanes" initiative and "trade visa-free" regime, introduced in June 2022, created alternative logistics routes, generating approximately €50 billion in export revenues [6]. Major EU importers included Spain, Romania, Poland, Italy, Germany, and the Netherlands, with agrarian products comprising 50% of exports [4].

International tax incentives, such as duty-free access for Ukrainian goods, were pivotal in sustaining export capacity despite logistical challenges, including the loss of Black and Azov Sea ports [3]. However, a persistent trade deficit – imports ($5.7 billion for goods, $2 billion for services) outpacing exports ($3.2 billion for goods, $1.4 billion for services) in Q1 2024 – underscores the need for further tax optimization to bolster economic resilience [7].

The study identifies key managerial innovations in export-import taxation:

1) simplified customs procedures for humanitarian and defense imports, reducing administrative delays [1];

2) preferential tax regimes for microbusinesses and agriculture, stimulating economic activity [2];

3) digital tax processes, such as automated reporting, enhancing efficiency under wartime constraints [3].

These innovations have supported economic stability but strained fiscal resources, necessitating a balance between relief and revenue generation. The intensification of preferential instruments for key export goods, such as grains, is critical to increasing foreign currency inflows [6].

Tax reforms are essential for post-war regeneration, with proposed strategies including enhanced tax incentives for export-oriented industries to restore production and alignment with EU tax standards to support European integration [3]. These reforms aim to rebuild Ukraine's economy while addressing wartime disruptions, such as supply chain challenges and labor shortages. Strengthening fiscal policies will be crucial for fostering long-term economic recovery and global trade integration.

Frequent legislative changes have created a dynamic and uncertain legal environment, complicating business compliance and planning [3]. While tax exemptions have supported enterprises, they have reduced fiscal capacity, requiring innovative revenue strategies. The war has also intensified shadow economy activities, further challenging the tax system [2]. Continuous monitoring of these dynamics is essential for effective business operations and economic stability.

Martial law has reshaped Ukraine's export-import taxation, with legislative changes like VAT exemptions and simplified customs procedures mitigating economic disruptions. International support, particularly from the EU, has sustained trade, but challenges such as trade deficits persist. To ensure economic stability, Ukraine must optimize its tax system through digitalization, EU-aligned reforms, and targeted incentives for key sectors. Future efforts should focus on developing tax instruments to balance budget revenues with business support, fostering resilience in wartime and post-war contexts.

References:

1. Bezverkhyi, K. V., & Yurchenko, O. A. (2022). Special taxation regime for economic entities during the war: New accounting and reporting rules. *Mizhnarodnyi Naukovyi Zhurnal "Internauka"*, (6). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-7997.

2. Law of Ukraine No. 2325-IX. (2022). Amendments to the Tax Code of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-IX#Text.

3. Plekan, M., & Martyniuk, V. (2022). Peculiarities of accounting and taxation of export-import operations in wartime. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (45). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-30.

4. State Statistic Service of Ukraine. (2024). *Statistical data*. https://www.ukrstat.gov.ua.

5. Stoianenko, I. V., & Hrabovska, N. V. (2022). Features of business taxation in Ukraine under martial law. In *Advancing in Research, Practice and Education* (pp. 200–203). https://cutt.ly/nZPoFC4.

6. Teremetskyi, V., Valihura, V., Slatvinska, M., Bryndak, V., & Gutsul, I. (2024). Tax policy of Ukraine in terms of martial law. *Policy Studies*, *45*(3–4), 293–309. https://doi.org/10.1080/01442872.2024.2306958.

7. Zolotova, O., Ivanova, V., Symak, D., Kudinov, O., & Slavuta, O. (2023). Economy during martial law: problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, *3*(50), 265–281. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076.

СЕКЦІЯ 5. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ СУМНІВНИХ ТА БЕЗНАДІЙНИХ БОРГІВ ПІДПРИЄМСТВА

Бержанір І. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У процесі господарської діяльності виникають взаємовідносини між підприємствами і установами, в результаті яких виникає дебіторська заборгованість. Характерним для сьогодення є погіршення стану розрахунків підприємств, однак особливої актуальності набувають питання наявності сумнівних або безнадійних боргів. Враховуючи це, бухгалтерський облік дебіторської заборгованості, а також здійснення контролю за своєчасним її погашенням та запобіганням безнадійним боргам набувають важливого значення у сфері управління.

Визначення термінів «безнадійна заборгованість» і «сумнівна заборгованість» у законодавстві наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення термінів «безнадійна заборгованість» і «сумнівна заборгованість» у законодавстві

Терміни	Згідно НП(С)БО 10	Згідно із Податковим кодексом
Безнадійна дебіторська заборгованість	Існує впевненість у неповерненні поточної дебіторської заборгованості боржником або закінчився термін її позовної давності	Заборгованість не погашена внаслідок закінчення терміну її позовної давності: недостатності майна фізичної чи юридичної особи оголошеної банкрутом; нестачі грошових коштів отриманих від продажу на аукціонах майна; обставин непереборної сили, стихійного лиха, підтверджених у порядку передбаченому законодавством; смерті фізичних осіб, їх недієздатності, безвісної відсутності, визначена в судовому порядку, засудження до позбавлення волі.
Сумнівна заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Існує невпевненість у погашенні поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	Заборгованість не забезпечена гарантіями, векселями, заставами (договорами страхування), не оплачується більше 30 днів від дати визначеної умовами договору, і підприємство звернулось із заявою про її стягнення до суду (господарського).

**Джерело: сформовано автором на основі [1, 2].*

В процесі обліку дебіторської заборгованості підприємства особлива увага приділяється формуванню резерву сумнівних боргів. Так, у НП(С)БО 10 зазначено, що підприємства зобов'язані формувати резерв сумнівних боргів способами, що передбачені у стандарті і передбачають групування дебіторів та формування коефіцієнтів сумнівності [2]. Резерв сумнівних боргів розраховують у відсотках від кредитних продажів або існуючої дебіторської заборгованості на кінець звітного періоду.

Створення резерву сумнівних боргів є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки забезпечує об'єктивність без завищення оцінки його активів та неупередженого відображення витрат, що впливає на визначення фінансового результату діяльності за звітний період.

Формування резерву сумнівних боргів обумовлено принципом обачності, який передбачає «вибір таких методів оцінки, які повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства» [1]. Таким чином, резерв сумнівних боргів є інструментом коригування оцінки дебіторської заборгованості підприємства. При цьому актуальними проблемами сучасної практики ведення бухгалтерського обліку є питання, пов'язані, з необхідністю створення резерву, вибором методу та термінів його нарахування, базою нарахування.

Резерв сумнівних боргів визначається до дебіторської заборгованості, яка відповідає таким умовам:

– заборгованості, що виникла внаслідок звичайної господарської діяльності;

– поточної дебіторської заборгованості, оскільки для довгострокової заборгованості резерв не розраховується;

– заборгованості, яка не є безнадійною [3].

Основними методами формування резерву сумнівних боргів є такі:

– визначаються індивідуально за кожним дебітором, враховуючи показники його фінансового стану;

– розраховується на всіх дебіторів підприємства на основі даних фінансової звітності [4].

Резерв сумнівних боргів підприємства розраховується лише для поточної дебіторської заборгованості, що являє собою фінансовий актив підприємства [1, п. 11]. У Податковому кодексі України передбачено, що «списання безнадійної дебіторської заборгованості

відбувається одночасно зі зменшенням резерву сумнівних боргів, якщо ж відповідного резерву недостатньо, то різниця списується на інші операційні витрати. У випадку, коли дебіторська заборгованість не є фінансовим активом, то вона списується в момент, за умови наявності підстав вважати, що вона не буде повернута» [1, п. 14]. Однак навіть після списання безнадійна заборгованість повинна відображається на позабалансовому рахунку 071.

В НП(С)БО 10 зазначено, що «для розрахунку коефіцієнта сумнівності дебіторської заборгованості передбачено використання таких способів, зокрема: визначення питомої ваги безнадійних боргів у чистому доході від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на умовах наступної оплати; на основі класифікації дебіторської заборгованості, підприємство самостійно визначає групи за строками непогашення поточної дебіторської заборгованості та періоди спостереження; визначення середньої питомої ваги списаної протягом періоду дебіторської заборгованості в сумі дебіторської заборгованості на початок відповідного періоду за попередні 3–5 років» [4].

Отже, діагностика стану дебіторської заборгованості, а також створення ефективної моделі її обліку дозволять більш ефективно здійснювати управління та контроль. Особливого значення у системі бухгалтерського обліку набуває достовірне формування резерву сумнівних боргів, що дозволяє уникнути ризиків неплатоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями): URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 08.04.2025 р.).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 03.11.2020 р. № 290 із змінами і доповненнями. URL: https://zakon.help/law/z0860-99 (дата звернення 08.04.2025 р.).

3. Бержанір І. А. Напрями удосконалення обліку розрахунків з контрагентами. *Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти:* матеріали VI Міжнародної науково- практичної конференції. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2019. С. 25–27.

4. Бутко Н., Погрібняк В. Організація обліку дебіторської

заборгованості в управлінні підприємством. *Молодий вчений.* 2020. № 12 (88). С. 110–114.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Гайдучок Т. С., *канд. екон. наук, доцент,*
Поліський національний університет

В умовах економічної нестабільності, ринкової волатильності та геополітичних змін підприємства потребують швидкої реакції та обґрунтованих управлінських рішень. У цьому процесі ключову роль відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке формує достовірну та актуальну інформацію для оцінки стану підприємства й вибору ефективних стратегій.

Обліково-аналітичне забезпечення – комплексна система збору, обробки, аналізу та інтерпретації фінансової й нефінансової інформації, що використовується для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Об'єднує бухгалтерський й управлінський облік, фінансовий аналіз, бюджетування, прогнозування та інші інструменти, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства й визначити напрями його подальшого розвитку.

За твердженням колективу науковців [1], «відсутність належного обліково-аналітичного забезпечення негативно впливає на здатність підприємства своєчасно виявляти фінансові ризики, оцінювати прибутковість окремих видів діяльності та приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності».

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у підтримці управлінської діяльності на всіх етапах прийняття рішень.

Основними завданнями обліково-аналітичного забезпечення є:

– забезпечення менеджменту достовірними даними про фінансовий стан і результати діяльності;

– аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства;

– прогнозування можливих ризиків і сценаріїв розвитку подій;

– підтримка стратегічного та оперативного планування;

– контроль за виконанням управлінських рішень.

В умовах нестабільного економічного середовища, спричиненого війною та її наслідками, виконання зазначених завдань суттєво ускладнюється. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, зростання фінансових та операційних ризиків, необхідність постійної адаптації до нових реалій вимагають від обліково-аналітичної системи особливої гнучкості, оперативності та здатності до прогнозування. Саме тому роль обліково-аналітичного забезпечення у підтримці ефективного управління підприємствами в сучасних умовах значно зростає.

Зважаючи на ключову роль обліково-аналітичного забезпечення в сучасних умовах господарювання, слід відзначити, що його ефективність значною мірою залежить від стабільності економічного середовища. Однак сьогоднішня економічна ситуація характеризується нестабільністю, яка суттєво впливає на функціонування цієї системи. Основні прояви такої нестабільності можна охарактеризувати наступними ознаками:

– висока волатильність ринків – спостерігаються суттєві коливання цін на сировину й енергоносії, а також зміни валютних курсів, що створює додаткові ризики для бізнесу;

– геополітичні ризики – на ситуацію впливають санкції, торговельні війни та політична нестабільність, які можуть обмежити доступ до ресурсів і ринків;

– технологічні зміни – швидкий прогрес у технологіях вимагає оперативної адаптації бізнес-процесів і методів управління, щоб залишатися конкурентоспроможними;

– зміни в поведінці споживачів – нестабільність попиту може виникати внаслідок різноманітних економічних, соціальних або психологічних факторів, що ускладнює планування та прогнозування;

– регуляторні зміни – часті зміни в законодавстві, що стосуються оподаткування, стандартів звітності та інших аспектів ведення бізнесу, вимагають постійного моніторингу та адаптації.

Ці характеристики створюють додаткові виклики для обліково-аналітичного забезпечення, оскільки традиційні методи аналізу та прогнозування можуть бути менш ефективними в умовах невизначеності.

В умовах військового стану та зростання геополітичних ризиків обліково-аналітичне забезпечення набуває особливої ваги як основа формування інформаційної бази для прийняття ефективних

управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Основними джерелами інформації виступають фінансова і управлінська звітність, а також нефінансова інформація (дані про ринкові тенденції, поведінку споживачів, конкурентне середовище).

Санкції, торговельні війни, політична нестабільність і обмеження доступу до ресурсів та ринків вимагають від підприємств оперативності й гнучкості в управлінні. З цією метою активно впроваджуються автоматизовані системи управління ресурсами (ERP-системи), які забезпечують своєчасну обробку великих обсягів даних та підтримують прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності є основою для оцінки поточного стану підприємства та визначення його сильних і слабких сторін. У нестабільному середовищі особливого значення набувають:

1. Сценарний аналіз – оцінка різних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий).

Сценарний аналіз передбачає розгляд кількох можливих варіантів розвитку подій, визначення ключових точок вибору та формування шляхів досягнення цілей. Для цього оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні чинники, що становлять загрози або відкривають можливості. Такий підхід дозволяє краще розуміти потенційні зміни, оцінювати варіанти дій в умовах невизначеності та приймати обґрунтовані стратегічні й тактичні рішення [2].

2. Стрес-тестування – моделювання впливу екстремальних умов на фінансову стійкість підприємств.

Стрес-тестування – це сукупність методів, що дозволяють оцінити вплив на фінансовий стан підприємства за умов малоймовірних, але можливих негативних подій (англ. *exceptional but plausible*) [3].

3. Прогнозування грошових потоків – оцінка ліквідності в умовах коливань доходів і витрат.

Для прогнозування використовуються як традиційні методи (регресійний аналіз, часові ряди), так і сучасні інструменти, такі як машинне навчання та штучний інтелект, які дозволяють враховувати складні взаємозв’язки між змінними.

Нестабільне економічне середовище створює низку викликів для ефективного функціонування обліково-аналітичного забезпечення

підприємств. По-перше, підвищена невизначеність суттєво ускладнює формування достовірних прогнозів, що знижує ефективність управлінських рішень. По-друге, в умовах кризи часто виникають труднощі з доступом до якісної та своєчасної інформації, що обмежує можливості для повноцінного аналізу. Крім того, зростають витрати на аналітичну діяльність, адже застосування сучасних технологій і залучення висококваліфікованих фахівців вимагає значних фінансових ресурсів. Ще одним викликом є посилення регуляторного тиску – часті зміни у законодавстві ускладнюють ведення бухгалтерського обліку та складання звітності.

У зв’язку з цим підприємства змушені адаптуватися до нових умов шляхом інвестування в цифровізацію облікових процесів, постійного підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення методів аналітичної роботи. Такі кроки сприяють зміцненню стійкості системи обліку й аналізу, забезпечуючи її відповідність сучасним вимогам управління.

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність обліково-аналітичного забезпечення підприємств значною мірою залежить від рівня впровадження новітніх інформаційних технологій. Розглянемо основні з них (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні цифрові технології в системі обліково-аналітичного забезпечення підприємств

Технологія	Сутність та переваги
Хмарні технології	забезпечують цілодобовий доступ до облікових даних у реальному часі, спрощують взаємодію між підрозділами, оптимізують витрати на IT-інфраструктуру
Big Data та аналітика	дозволяють обробляти великі обсяги як структурованої, так і неструктурованої інформації з метою виявлення трендів, ризиків і нових можливостей
Штучний інтелект (AI)	використовується для автоматизації процесів прогнозування, оцінки ризиків, виявлення аномалій у даних, що підвищує точність управлінських рішень
Блокчейн	сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, унеможливлює підробку облікових записів, зміцнює довіру до інформації

Упровадження цих технологій забезпечує підприємствам можливість не лише ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, а й створювати конкурентні переваги шляхом підвищення якості обліку та аналітики.

Отже, сучасні цифрові інструменти суттєво розширюють потенціал обліково-аналітичного забезпечення, трансформуючи його

з інструмента фіксації фактів господарської діяльності на повноцінний засіб стратегічного управління.

Для підвищення ефективності обліково-аналітичного забезпечення в нестабільному економічному середовищі підприємствам рекомендується:

– впроваджувати автоматизовані системи управління для інтеграції облікових і аналітичних процесів, що сприятиме підвищенню ефективності обробки даних, скороченню часу на прийняття рішень та забезпеченню їх більшої точності в умовах динамічного середовища;

– використовувати гнучкі методи бюджетування та прогнозування, які враховують різні сценарії розвитку подій, щоб забезпечити адаптивність фінансового планування та швидку реакцію на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі;

– розвивати системи управління ризиками, які включають регулярне стрес-тестування та оцінку впливу зовнішніх факторів, з метою підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій та мінімізації можливих фінансових і операційних втрат;

– розвивати системи управління ризиками, які включають регулярне стрес-тестування та оцінку впливу зовнішніх факторів;

– забезпечувати інтеграцію фінансової та нефінансової інформації для комплексного аналізу, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти ризики та формувати ефективні стратегії розвитку підприємства.

Обліково-аналітичне забезпечення є невід’ємною частиною ефективного управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Незважаючи на виклики, пов’язані з невизначеністю та обмеженістю ресурсів, сучасні технології та гнучкі підходи до аналізу й прогнозування створюють можливості для підвищення ефективності цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Гайдучок Т. С., Вітер С. А., Гданська Ю. В. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення для підвищення ефективності управління фінансовими результатами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4471/4410 (дата звернення: 04.05. 2025).

2. Як сценарний аналіз може допомогти лідерам управляти в турбулентні часи. URL: https://teletype.in/@strategicinsights/scenario-analysis (дата звернення: 03.05. 2025).

3. Волобуєв А. Ф. Іващенко Є. А. Стрес-тестування, як одна зі складових прогнозування діяльності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2014. № 13. Т. 2. С. 16–20.

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Демченко Т. А., *канд. економ. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В сучасних умовах господарювання підприємства дедалі частіше зіштовхуються з проблемами дебіторської заборгованості. Несвоєчасне погашення боргів контрагентами може призвести до втрати ліквідності, зниження фінансової стійкості та уповільнення темпів розвитку підприємства. Саме тому виникає необхідність у якісному веденні обліку та аналізу дебіторської заборгованості, що стає особливо актуальним в умовах цифровізації та автоматизації облікових процесів.

У сучасних економічних умовах ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливим чинником забезпечення фінансової стабільності підприємства. Наявність значних сум дебіторської заборгованості може спричинити дефіцит обігових коштів, уповільнення розрахунків та навіть ризики неплатоспроможності. Тому облік та аналіз цієї ділянки діяльності набуває особливої актуальності.

Бухгалтерський облік дебіторської заборгованості забезпечує фіксацію всіх операцій, пов’язаних з виникненням, рухом та погашенням заборгованості. Ведення обліку має базуватись на принципах достовірності, своєчасності та повноти. З метою ефективного контролю доцільно здійснювати класифікацію дебіторської заборгованості за термінами виникнення, контрагентами, причинами та ймовірністю погашення.

Аналітична складова забезпечує можливість оцінки рівня ризику, пов’язаного з дебіторами, прогнозування грошових потоків, а також ухвалення управлінських рішень щодо політики кредитування, відстрочок платежів і методів стягнення боргів. Аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх етапах та мінімізувати втрати.

Особливої уваги заслуговує питання сумнівної та безнадійної заборгованості [2]. У таких випадках важливо своєчасно формувати резерви за очікуваними кредитними збитками відповідно до вимог стандартів бухгалтерського обліку, що сприяє реалістичнішому відображенню фінансового стану підприємства.

Упровадження автоматизованих облікових систем (ERP-рішень) значно підвищує якість обліку та аналізу дебіторської заборгованості. Сучасні цифрові інструменти дозволяють оперативно відстежувати стан розрахунків, формувати звітність та аналізувати дані в розрізі різних параметрів.

Таким чином, ефективне здійснення обліку та аналізу дебіторської заборгованості дозволяє підвищити рівень фінансової дисципліни, знизити ризики неповернення боргів та забезпечити стабільність грошових потоків. Для досягнення цих цілей підприємству необхідно поєднувати якісне ведення обліку з глибоким аналізом та сучасними цифровими інструментами управління заборгованостями.

У сучасних умовах цифрової трансформації дедалі більше підприємств використовують спеціалізоване програмне забезпечення для ведення обліку та аналізу дебіторської заборгованості. Серед таких рішень – BAS ERP, SAP, IT-Enterprise, які забезпечують автоматизацію процесів обліку, контроль строків оплати, формування звітності, а також інтеграцію з CRM-системами. Завдяки цьому стає можливим своєчасне виявлення прострочених боргів, формування нагадувань, оцінка платоспроможності клієнтів і прогнозування грошових потоків.

Додатково використовуються інструменти візуальної аналітики, зокрема Microsoft Power BI, які дозволяють будувати інтерактивні дашборди, відстежувати динаміку та структуру дебіторської заборгованості в режимі реального часу, виявляти проблемні сегменти та покращувати якість управлінських рішень. Таким чином, цифрові інструменти значно підвищують ефективність аналізу та управління

дебіторською заборгованістю, сприяючи фінансовій стабільності підприємства.

Таким чином, можна виділити основні можливості цифрових інструментів:

– автоматичне формування зведених звітів щодо боржників (по строках, контрагентах, сумах);

– нагадування про прострочення платежів, email- або системні повідомлення;

– прогнозування ризиків неповернення (наприклад, за допомогою ШІ або аналізу платіжної дисципліни);

– оцінка кредитоспроможності контрагентів (інтеграція з відкритими базами даних або сервісами перевірки);

– створення дашбордів для фінансових менеджерів, які показують ключові показники щодо дебіторської заборгованості.

Особливу увагу необхідно приділяти інтеграції автоматизованих облікових систем з управлінським та фінансовим аналізом. Це дозволяє в режимі реального часу відстежувати критичні точки в структурі дебіторської заборгованості, своєчасно реагувати на зміни та мінімізувати втрати.

Переваги автоматизованих систем обліку дебіторської заборгованості полягають у: оперативному контролі за термінами оплати; можливості побудови гнучкої аналітики; інтеграції з CRM та ERP системами; підвищенні прозорості розрахунків з контрагентами; автоматичному формуванні звітності та нагадувань про прострочення; забезпеченні аудиту для контролю якості облікових процедур.

Автоматизація облікових процесів дозволяє не лише оптимізувати документообіг, а й створити єдину базу для взаємодії між фінансовими, збутовими та аналітичними підрозділами підприємства. Це сприяє формуванню чіткішої кредитної політики, зменшенню обсягів сумнівної заборгованості та зниженню навантаження на бухгалтерський персонал. Також підвищується якість прийняття управлінських рішень на основі актуальної й достовірної інформації.

Варто відзначити, що облік дебіторської заборгованості регламентується Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» в межах П(С)БО [3]. Паралельно, підприємства, які звітують за міжнародними стандартами, повинні враховувати вимоги МСБО 9 «Фінансові інструменти». Таке

нормативне регулювання зумовлює необхідність адаптації методики обліку залежно від застосованої системи [1].

У практиці українських підприємств існує значна варіативність у структурі дебіторської заборгованості, яка залежить від форми організації збуту, договірної дисципліни та рівня платоспроможності покупців. Наприклад, за результатами аналізу фінансової звітності досліджуваних підприємств, встановлено, що у структурі активів дебіторська заборгованість може досягати понад 30 %, що створює значне навантаження на грошовий обіг.

У сучасних умовах ефективне облікове забезпечення дебіторської заборгованості можливе лише за умови інтеграції бухгалтерського обліку з автоматизованими аналітичними системами. Обраний підхід дозволяє зменшити ризики, пов'язані з неплатоспроможністю контрагентів, покращити ліквідність підприємства та забезпечити його сталий фінансовий розвиток. Для досягнення цих результатів важливо поєднувати класичні облікові принципи з новітніми підходами до аналізу та управління дебіторами.

Список використаних джерел:

1. Гуцаленко Л. В., Мельник А. О. Облік дебіторської заборгованості: концептуальні основи П(С)БО та МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8173.

2. Кравченко О., Кобець Т. Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58.

5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» від 08.10.1999р. №237. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ

Пінчук Т. А., *канд. екон. наук, доцент*,
Михайлович О. Ю., *здобувач вищої освіти*,
Херсонський національний технічний університет

У ринкових умовах господарювання будь-який суб'єкт підприємницької діяльності стикається з невизначеністю, що спричиняє виникнення різноманітних ризиків. Вплив таких ризиків

на фінансово-економічний стан підприємства може мати суттєві наслідки. Тому важливо своєчасно ідентифікувати та оцінити потенційні ризики як на стадії стратегічного планування, так і в процесі оперативного управління. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки та створити необхідні резерви. Як зазначає В. Ю. Шелько, у контексті ризик-орієнтованого підходу до бухгалтерського обліку визначення та оцінювання ризиків відіграє ключову роль як на етапі планування, так і в процесі поточної діяльності підприємства [5, с. 158].

Процес оцінювання стану економічної системи, прийняття рішень і здійснення управління в умовах сучасної економіки здійснюється в ситуаціях невизначеності, наявності конфліктів і дестабілізуючих чинників, що зумовлюють виникнення ризиків. Невизначеність полягає в залежності результатів господарської діяльності від широкого спектра чинників, які не завжди можливо передбачити з необхідною точністю. Обмеженість у часі та інформаційному забезпеченні при прийнятті управлінських рішень, а також неоднозначність прогнозних оцінок формують ризикове середовище, яке охоплює як усе підприємство, так і його окремі підрозділи. Одним із таких підрозділів є бухгалтерська служба, що, згідно з висловом І. М. Вигівської, виконує функцію надання об'єктивної та повної інформації для управлінських потреб [1].

Управління ризиками традиційно передбачає розроблення системи формалізованих підходів до їх ідентифікації, аналізу, кількісної та якісної оцінки, а також заходів щодо попередження або зниження рівня ризику. Важливою складовою є також розподіл можливих збитків між суб’єктами економічної взаємодії. Проте специфіка окремих галузей бізнесу, а також особливості функціонування конкретних систем господарювання висувають вимоги до адаптації методів аналізу ризиків. Це передбачає побудову причинно-наслідкових зв’язків між факторами ризику, оцінку ступеня їх впливу, а також урахування основних типів ризиків, що супроводжують господарську діяльність. Специфічні умови окремих сфер господарювання вимагають застосування відповідних методичних підходів до аналізу та управління ризиками.

У системі бухгалтерського обліку ризик виступає невід’ємною характеристикою господарської діяльності суб’єктів ринку, що формується під впливом чинників невизначеності. Він відображає потенційну можливість як отримання прибутку у формі

підприємницького доходу, так і виникнення збитків, спричинених втратою ресурсів, доходів або капіталу. Враховуючи об'єктивність існування ризиків в обліковому середовищі, актуальним є питання розробки та впровадження механізмів їх ефективного управління, що дасть змогу зменшити ймовірність їх негативного впливу. Ризики є об'єктивним явищем, притаманним бухгалтерській системі, а їх контроль та управління мають стати частиною щоденної облікової практики [1].

Управління ризиками в межах облікової функції набуває дедалі більшого значення, особливо в умовах зростаючої складності економічного середовища. Практика свідчить, що рівень ризиковості, який підлягає фіксації та аналізу в бухгалтерському обліку, постійно зростає. Відтак виникає потреба у чітко структурованих рекомендаціях, сформованих на підставі наукових досліджень. Оскільки теоретична база ще не завжди охоплює всі аспекти управління ризиками, бухгалтерам доводиться оперативно ухвалювати рішення в реальному часі. Саме тому створення інтегрованої системи управління ризиками в бухгалтерському обліку є важливою умовою ефективного функціонування загальної системи управління підприємством.

Сучасні тенденції трансформації бухгалтерського обліку на глобальному рівні акцентують увагу на потребі аналізу природи ризиків та визначення масштабів їх впливу на економічні показники діяльності компаній. У межах концепції інтегрованої звітності, розробленої Інститутом сертифікованих фінансових аналітиків Великобританії, управління ризиками визначено одним з основних шляхів підвищення вартості бізнесу. Водночас підкреслюється, що саме засоби бухгалтерського обліку мають бути використані для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків. У цьому контексті облікова система виконує ключову функцію щодо забезпечення керівництва інформацією про ймовірні загрози та механізми їх нейтралізації. Як відзначає Л. В. Гнилицька, бухгалтерський облік виконує роль інструменту управління ризиками в межах підприємницької діяльності, дозволяючи не лише ідентифікувати ризики, але й формулювати відповідні заходи з їх зменшення [2, с. 115].

Обґрунтування функціональної ролі бухгалтерського обліку в системі управління ризиками господарської діяльності передбачає виконання комплексу взаємозалежних завдань [2, с. 116]:

1. Фіксація в обліку господарських подій, що мають ризикований характер.

2. Оцінка ймовірність втрати економічних вигід за окремими об'єктами обліку внаслідок впливу ризиків.

3. Обрання відповідних методів облікового інструментарію для управління ризиками.

4. Фіксація інформації про підприємницькі ризики на відповідних рахунках та у звітності, що відображає їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Однією з ключових складових системи управління ризиками є якісний аналіз. Він передбачає виявлення всіх можливих видів економічних ризиків на основі їх класифікації, встановлення факторів, що впливають на їх інтенсивність залежно від виду діяльності, визначення ймовірних зон їх виникнення та оцінку можливих негативних наслідків. Завдяки такому підходу можливо обґрунтувати доцільність здійснення певної операції, розробити заходи з мінімізації ризику та визначити основні принципи його управління.

Кількісний аналіз економічних ризиків базується на розрахунках, що дозволяють встановити рівень ризику через використання відповідних кількісних показників - як абсолютних, так і відносних. Для цього застосовуються такі методи, як статистичний аналіз, метод експертних оцінок, аналіз за аналогією, дерево рішень, рейтингові підходи та розрахунково-аналітичні інструменти. Найбільш поширеним вважається статистичний метод, який надає аналітичний апарат для визначення характеристик випадкових величин, що формуються під впливом ризику. Зокрема, використовуються такі показники, як математичне сподівання, мода, дисперсія, стандартне відхилення, напівдисперсія, коефіцієнт варіації, а також коефіцієнти асиметрії та ексцесу. Ці показники формують систему кількісного вимірювання ризиків та дають змогу оцінити імовірні коливання фінансових результатів. Детальний опис таких підходів наведено в дослідженні П. О. Куцика [4, с. 73].

У процесі кількісного аналізу необхідно враховувати, що реалізація одного виду ризику не обов’язково зумовлює появу іншого, а сукупні потенційні втрати не мають перевищувати можливості підприємства до їх компенсації. Водночас поєднання якісного та кількісного підходів дозволяє досягти максимально

повного та точного уявлення про ризики, що властиві господарській діяльності.

Таким чином, сучасна система бухгалтерського обліку, що фіксує і аналізує інформацію про ризиковані події та наслідки їх реалізації, забезпечує формування показників, які використовуються в корпоративній звітності. Ці дані охоплюють не лише фінансові, а й соціально-економічні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Інтеграція показників сталого розвитку в облікову систему сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень усіма зацікавленими сторонами, з огляду на повноту, достовірність та структурованість наданої інформації.

Список використаних джерел:

1. Вигівська І. М. Управління ризиками в бухгалтерському обліку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2006. Вип. №10(2). С. 22–27. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/ 3306.

2. Гнилицька Л. В. Бухгалтерський облік як інструмент управління ризиками підприємницької діяльності. *Фінанси України*, 2014. №3. С. 114–125. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/7852.

3. Королюк Т. М., Винник Т. Наукові погляди щодо ролі бухгалтерського обліку в управлінні ризиками. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль : ТНТУ, 2019. Т. 57. № 2. С. 142–152. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27970.

4. Куцик П. О. Розвиток системи корпоративного обліку і звітності через аналізування та оцінювання економічних ризиків. *Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці:* матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 18-19 квітня 2018 р.). Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. С. 73–76. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19038.

5. Шелько В. Ю. Основні аспекти концепції ризик-орієнтованої системи бухгалтерського обліку. *Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці:* матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 18-19 квітня 2018 р.). Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. С. 158–160. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19073.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Цегельник Н. І., *канд. екон. наук, доцент,*
Поліський національний університет

Митні платежі є важливою складовою формування дохідної частини державного бюджету України. В умовах воєнного стану роль митниці як контролюючого і фіскального органу зросла, оскільки значна частина імпорту спрямована на забезпечення гуманітарних, військових і критичних потреб. Водночас обмеження, руйнування інфраструктури та зниження імпорту призвели до зменшення обсягу митних надходжень. Це створює потребу в модернізації підходів до адміністрування митних платежів.

Проблематика адміністрування митних платежів, зокрема в умовах воєнного стану, посідає важливе місце у вітчизняній науковій думці [1; 2; 4]. Дослідники зосереджують увагу на удосконаленні законодавчих механізмів, цифровізації процедур митного контролю, адаптації національної системи до стандартів Європейського Союзу, а також на питаннях протидії зловживанням у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Сформульовані ними висновки підтверджують необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення, інституційного розвитку митної служби, а також розширення можливостей цифрової трансформації митної сфери з метою підвищення ефективності державного фінансового контролю.

Митні платежі є складовою частиною податково-бюджетної системи держави та виконують важливу роль у забезпеченні надходжень до державного бюджету, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності та захисті економічних інтересів країни [3]. У сучасній науковій літературі митні платежі розглядаються як обов’язкові грошові внески, що справляються митними органами при переміщенні товарів і предметів через митний кордон держави відповідно до чинного законодавства.

До основних видів митних платежів, що застосовуються в Україні, належать [3]:

– ввізне мито – податок на ввезення товарів, що має фіскальну та протекціоністську функції;

– вивізне мито – сплачується при вивезенні товарів для регулювання експорту стратегічних ресурсів;

– акцизний податок – на підакцизні товари (алкоголь, тютюн, паливо) для обмеження споживання або поповнення бюджету;

– ПДВ – нараховується на митну вартість імпортованих товарів, створюючи рівні умови для вітчизняних виробників;

– антидемпінгові, компенсаційні та спеціальні мита – запроваджуються для захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції і субсидованого імпорту відповідно до норм СОТ.

Отже, теоретичне осмислення митних платежів дозволяє розглядати їх не лише як джерело бюджетних ресурсів, а й як важливий важіль державного регулювання у сфері міжнародної торгівлі, що має бути ефективно інтегрований у загальну систему фінансово-економічної безпеки держави.

З огляду на це, важливим є аналіз змін у митному законодавстві, які відбулися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

У 2022–2025 роках митне законодавство України зазнало істотних змін під впливом повномасштабної війни та необхідності гармонізації з правом Європейського Союзу. Держава оперативно реагувала на нові виклики, зокрема у сфері митного регулювання.

Серед ключових рішень – тимчасове скасування ПДВ і ввізного мита на товари оборонного та гуманітарного призначення (зокрема транспорт для ЗСУ, медичні засоби, продукти, генератори, дрони, бронежилети), що спростило імпорт стратегічних вантажів і зменшило фінансовий тиск на волонтерські ініціативи.

Важливою інституційною новацією стало впровадження авторизацій замість ліцензій для митних брокерів. Такий підхід відповідає європейській практиці AEO і сприяє прозорості у сфері ЗЕД.

У контексті цифрової трансформації запрацював Єдиний державний веб-портал цифрових послуг («єдине вікно»), що дало змогу електронно подавати декларації та супровідні документи, скоротивши строки оформлення і знизивши адміністративні бар’єри.

А також тривають дискусії щодо скасування безмитного ліміту на посилки до 150 євро. Попри фіскальні аргументи, експерти попереджають про ризики для малого бізнесу, волонтерів і споживачів.

Загалом, зазначені зміни свідчать про прагнення держави одночасно забезпечити гнучке реагування на безпекові виклики, модернізувати митне адміністрування та адаптувати його до європейських стандартів.

У умовах воєнного стану митна система України зіштовхується з низкою проблем, що ускладнюють адміністрування митних платежів та контроль за зовнішньоекономічною діяльністю. Зовнішні фактори, такі як агресія та руйнування інфраструктури, а також внутрішні – інституційна нестабільність та технічне відставання – створюють значні труднощі.

Основною проблемою є зниження обсягів імпорту, що негативно впливає на надходження митних платежів до бюджету. Логістичні порушення, блокування портів та зменшення купівельної спроможності призводять до скорочення зовнішньоторговельної активності. Це посилює фінансове навантаження на державу.

Продовжує бути актуальним зловживання митними пільгами. Частина бізнесу використовує пільгові режими для уникнення оподаткування або нелегального ввезення товарів. Відсутність чітких критеріїв та належного контролю сприяє зловживанням.

Недостатній рівень автоматизації митного контролю також ускладнює процеси. Попри впровадження цифрових інструментів, значна частина процедур залишається ручною, що підвищує ризики корупції та неефективності.

Контрабанда і тіньовий імпорт – хронічні проблеми, зокрема з тютюновими виробами, алкоголем, електронікою та військовими товарами подвійного призначення. Крім того, кадрові та корупційні проблеми знижують ефективність митної служби, що веде до низького рівня довіри з боку бізнесу та суспільства.

Отже, митна система потребує системної трансформації для підвищення прозорості, професійності, цифровізації та інституційної стійкості в умовах війни та складної зовнішньоекономічної ситуації.

Підвищення ефективності адміністрування митних платежів є одним із ключових завдань митної політики України в умовах воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення економіки. З огляду на сучасні виклики, що пов’язані з безпековими, економічними та інституційними факторами, необхідно впроваджувати комплексну модернізацію митної системи з акцентом на цифровізацію, управління ризиками, міжнародну координацію та правову передбачуваність.

Цифровізація митного оформлення, впровадження електронних декларацій, автоматизованих систем обміну даними та штучного інтелекту скорочує час оформлення, підвищує прозорість і мінімізує корупційні ризики. Алгоритми машинного навчання допомагають виявляти ризиковані митні операції в реальному часі [4].

Удосконалення аналітики ризиків через автоматизовані системи дозволить зосередити ресурси на проблемних випадках, зменшуючи навантаження на добросовісних учасників ЗЕД. Міжнародне співробітництво через транскордонні електронні системи сприятиме виявленню порушень, гармонізації процедур і зниженню транзакційних витрат.

Не менш важливою умовою успішного реформування є забезпечення стабільності митного законодавства. Часті зміни нормативно-правової бази створюють непередбачуваність для бізнесу, ускладнюють планування зовнішньоекономічної діяльності та сприяють виникненню правових колізій. Впровадження чітких, прозорих і довгострокових правил митного регулювання повинно стати пріоритетом державної політики у сфері ЗЕД.

Таким чином, удосконалення адміністрування митних платежів має ґрунтуватися на системному підході, що поєднує технологічні інновації, управління ризиками, міжнародну інтеграцію та правову стабільність. Це основа для формування сучасної, прозорої митної системи в Україні. Митна політика в умовах воєнного стану повинна балансувати фіскальні інтереси та підтримку стратегічного імпорту. Для підвищення ефективності важлива цифровізація, прозорість процедур і зміцнення інституційної спроможності Державної митної служби.

Список використаних джерел:

1. Атаманчук Н. І. Гармонізація законодавства України щодо адміністрування митних платежів з правом Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородського національного кніверситету*. Серія Право. 2025. Вип. 87. Ч. 2. С. 267–273.

2. Біленець Д. А., Латковська Т. А., Осадчий А. Ю. Митне адміністрування : навч.-метод. посіб. до програми підготовки здобув. вищої освіти першого (бакалаврського) рівня. Чернівці, 2024. 56 с.

3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://surl.li/lpavzj (дата звернення: 01.05.2025).

4. Цегельник Н. І. Вплив цифровізації на трансфертне ціноутворення: ризики та можливості для міжнародного податкового

регулювання. *Академічні візії.* 2025. № 41. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1816 (дата звернення: 03.05.2025).

ПРОЄКТНЕ НАВЧАННЯ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ЕКОНОМІЧННОЇ ІНФОРМАТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чичук В. М., *канд. пед. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Традиційні моделі навчання, що історично ґрунтувалися на пасивній трансляції знань від викладача до студента, дедалі очевидніше виявляють свою невідповідність динамічним вимогам інформаційної епохи та потребам особистісного розвитку здобувачів освіти. В умовах безпрецедентного доступу до інформації, стрімкого розвитку технологій та формування суспільства знань, акцент зміщується з репродуктивного засвоєння фактів на розвиток критичного мислення, здатності до самостійного пошуку, аналізу та синтезу інформації, а також уміння ефективно співпрацювати в команді для вирішення складних проблем.

У сучасному освітньому середовищі проєктне навчання набуває дедалі більшої популярності, особливо в галузях, які поєднують теоретичні знання з практичними навичками. Економічна інформатика це міждисциплінарна наука, що поєднує економіку, інформаційні технології та управління.

Сутність проєктного навчання полягає в активному залученні студентів до виконання практично значущих проєктів, стимулює їхню пізнавальну активність, ініціативність та відповідальність. Проєктна діяльність, інтегруючи міждисциплінарні знання та практичні навички, сприяє формуванню цілісного розуміння досліджуваних явищ та процесів, а також розвитку ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в цифровому суспільстві.

Однак, впровадження проєктного навчання в умовах цифрової трансформації освіти нерозривно пов’язане з глибокою трансформацією ролей як викладача, так і студента. На думку А. Бержаніра та Т. Ящук «у проєктному навчанні зростає роль

науково-педагогічного працівника, який виступає у ролі ментора, забезпечуючи виконання таких робіт: 1. Визначення мети, завдань та критеріїв оцінювання проєкту. 2. Надання необхідних ресурсів – забезпечення здобувачів інформацією, матеріалами, інструментами тощо. 3. Консультування здобувачів. 4. Оцінювання результатів проєкту, визначення рівня досягнення поставлених цілей» [1, с. 711].

Отже, викладач перестає бути єдиним джерелом знань, натомість виступаючи в ролі фасилітатора, ментора, тьютора, який спрямовує та підтримує самостійну навчально-дослідницьку діяльність студентів. Студент, у свою чергу, переходить від пасивного споживача інформації до активного дослідника, співтворця знань, відповідального за власний навчальний прогрес.

У контексті стрімкої цифрової трансформації освіти дедалі гостріше постає проблема фундаментальної невідповідності традиційної освітньої парадигми вимогам інформаційної епохи.

Проєктне навчання в економічній інформатиці – це метод, який дозволяє студентам глибше занурюватися в тему, розвивати практичні навички та застосовувати теоретичні знання на практиці. В економічній інформатиці, це може бути розробка автоматизованої системи обліку, аналіз даних для прийняття управлінських рішень, або розробка системи управління бізнес-процесами [2].

Застосування проєкту в економічній інформатиці можна використовувати у таких завданнях:

1. Розрахунок та аналіз фінансових показників: Студенти можуть створювати моделі та розраховувати фінансові показники для конкретних компаній або галузей.

2. Розробка програмного забезпечення для бізнесу: Студенти можуть розробляти програми для обліку, автоматизації процесів або аналізу даних.

3. Аналіз ринку та маркетингові дослідження: Студенти можуть проводити дослідження ринку, аналізувати конкурентів та розробляти маркетингові стратегії.

4. Створення бізнес-планів: Студенти можуть створювати бізнес-плани для нових компаній або проектів.

5. Інформаційна безпека: Студенти можуть працювати над проектами, спрямованими на забезпечення інформаційної безпеки компаній та організацій.

Основними перевагами проєктного навчання в економічній інформатиці є [4] :

– глибоке засвоєння матеріалу: Завдяки активній роботі над проєктом студенти краще розуміють та запам'ятовують теоретичні принципи;

– розвиток практичних навичок: Проєкти дають можливість студентам на практиці застосовувати знання та розвивати навички, необхідні для успішної роботи в економічній сфері;

– покращення критичного мислення: У процесі пошуку та аналізу інформації, розробки та впровадження проєкту студенти вчаться критично мислити та оцінювати ситуацію;

– розвиток командної роботи: Завдання, які передбачають роботу над спільним проєктом, сприяють розвитку вмінь ефективно співпрацювати та розподіляти роботу;

– мотивація та зацікавленість: Проєкти дозволяють студентам бачити практичну цінність своїх знань та інтерес до обраної теми, що підвищує їхню мотивацію.

Таким чином, впровадження проєктного навчання як основи нової освітньої парадигми в цифрову епоху супроводжується глибокою трансформацією ролі викладача. Від пасивного лектора він еволюціонує до активного організатора навчального процесу, компетентного консультанта, ефективного модератора групової роботи та мудрого ментора, який підтримує особистісний та професійний розвиток студентів. Активне використання цифрових інструментів стає невід’ємною складовою його педагогічної діяльності, забезпечуючи ефективну організацію, супровід та оцінювання проєктної діяльності студентів, а також сприяючи формуванню нового типу взаємодії між викладачем та студентом, що ґрунтується на партнерстві, співробітництві та взаємній відповідальності за результати навчання.

У контексті проєктного навчання цифрові технології відіграють не просто допоміжну, а інтегральну роль, забезпечуючи доступ до інформації, ефективну комунікацію та співпрацю, створення та презентацію результатів, а також нові можливості для організації та оцінювання навчального процесу. Вони є потужним каталізатором трансформації освітньої парадигми, сприяючи розвитку самостійності, критичного мислення та креативності студентів [3, с. 107.].

В умовах впровадження проєктного навчання відбувається фундаментальна трансформація ролі викладача. Від пасивного транслятора знань він еволюціонує до активного організатора,

консультанта, модератора та ментора, який створює сприятливе освітнє середовище, підтримує самостійну навчально-дослідницьку діяльність студентів та сприяє їхньому особистісному і професійному зростанню, а активне використання цифрових інструментів стає невід'ємною складовою його педагогічної діяльності.

Проєктне навчання є потужним інструментом формування сучасних фахівців. Воно дозволяє інтегрувати знання з різних галузей, формує необхідні навички та готує студентів до викликів цифрової економіки. Використання цього підходу в освітніх програмах – важливий крок до якісної та конкурентоспроможної освіти.

Отже, проєктне навчання в економічній інформатиці – це ефективний метод, який дозволяє студентам не тільки здобути теоретичні знання, але й розвинути практичні навички, що підготовлять їх до професійної діяльності в сучасній економіці.

Список використаних джерел:

1. Бержанір А., Ящук Т. Теоретичні засади формування навичок проєктної діяльності у здобувачів вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Педагогіка.* 2025. № 1 (41). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/18711 (дата звернення: 29.04.2025).

2. Гуменюк Т. Б. Проєктування як педагогічний феномен. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 13*: *Проблеми трудової та професійної підготовки*. 2010. Вип. 6. С. 51–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_013_2010_6_13 (дата звернення: 28.04.2025).

3. Литвиненко О. В. Професійно-педагогічне проєктування навчального процесу у ВНЗ. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2012. № 22 (5). С. 103–108.

4. Любчак Н. М. Проектні технології: сутність та особливості використання у навчальному процесі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2014. Вип. 122. С. 144–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2014_122_35 (дата звернення: 30.04.2025).

СЕКЦІЯ 6. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ТА ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Барвінок Н. В., *доктор філософії, старший викладач,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Сьогодні туристична індустрія є динамічною та конкурентною, що потребує інноваційних підходів до її розвитку та просування туристичного продукту. В умовах глобалізації та зростання вимог споживачів традиційні методи ведення бізнесу вже не забезпечують належного рівня конкурентоспроможності. Саме тому питання співпраці підприємств туристичної індустрії із партнерами, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами стає все більш актуальним.

Одним із основних напрямів такої співпраці є створення туристичних кластерів для розвитку туристичних дестинацій. Туристичні кластери можуть значно допомогти об’єднати зусилля бізнесу, влади, наукових установ та громадських організацій для підвищення якості туристичного продукту, оптимізації витрат на його створення та зменшення ризиків. Успішна кластеризація може допомогти створювати унікальні туристичні продукти, які будуть приваблювати як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, та стимулювати економічне зростання регіону [2].

Важливу роль у цьому відіграє співпраця туристичних підприємств з органами місцевого самоврядування. Адже, спільні маркетингові стратегії, проєкти, туристичні заходи та рекламні кампанії дозволяють підвищити популярність регіонів як туристичних напрямків, залучити інвестиції та покращити якість туристичного продукту. В умовах кризових ситуацій така співпраця є ефективним інструментом для підтримки туристичної індустрії та забезпечення її сталого розвитку. Наприклад, для значної частини споживачів важливим є співпраця туристичного підприємства як з партнерами, так і з іншими підприємствами та спільнотами, які можуть брати безпосередню участь у створенні туристичного продукту та впливати на його якість. Тому співпраця між

туристичним підприємством та органами місцевого самоврядування є вагомою для розвитку внутрішнього туризму та забезпечення безпеки туристів під час подорожей (рис. 1).



Рис. 1. Спільні заходи адаптивних стратегій туристичних підприємств та органів місцевого самоврядування для просування унікального туристичного продукту регіону

**Джерело: розроблено автором.*

Спільні маркетингові заходи туристичних підприємств та органів місцевого самоврядування можуть бути більш ефективними у проєктній діяльності, що передбачає досягнення єдиної мети та розвитку туристичного потенціалу регіону на основі цього. Для спільної проєктної діяльності щодо створення унікального туристичного продукту туристичним підприємством, з однієї сторони, та розвитку внутрішнього туризму органами місцевого самоврядування, з іншої, співпраця має інтегрувати різні напрямки.

З огляду на потребу просування національного туристичного продукту, розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, туристичні підприємства можуть значно покращити свою маркетингову діяльність на основі участі у спільних проєктах з органами місцевого самоврядування (проєкти з розробки спільного туристичного продукту, інфраструктурні проєкти, маркетингові кампанії, рекламні кампанії та PR, туристичні події, розвиток екскурсійної діяльності, створення туристичних інформаційних центрів (ТІЦ).

Спільна розробка проєктів туристичними підприємствами та органами місцевого самоврядування може стати ефективним інструментом маркетингових стратегій туристичного підприємства для стимулювання виходу підприємства із кризових ситуацій спричинених зовнішніми факторами. Це один з найбільш ефективних інструментів розвитку туризму в регіоні та його туристичної інфраструктури з метою підвищення привабливості регіону як туристичного напрямку.

З огляду на дослідження туристичних кластерів як інноваційної форми розвитку туризму та кластерної моделі розвитку туристичних дестинаційта особливостей процесу кластеризації туристичної сфери Європи з'ясовано, що співпраця туристичного підприємства з іншими учасниками в межах туристичного кластера створює більше можливостей для проєктної діяльності, а також може значно допомогти зменшити ризики, знизити витрати, підвищити рівень безпеки, розширити асортимент послуг, залучити нові знання та інформацію, підвищити інноваційність, посилити тиск на органи місцевого самоврядування та забезпечити ефективний розвиток [3]. Актуальність співпраці туристичних підприємств з маркетинговою метою в рамках туристичних кластерів полягає не лише у співпраці з органами місцевого самоврядування, але й з іншими учасниками, серед яких можуть бути: туристичні організації та асоціації, заклади освіти, дослідницькі заклади, місцеві підприємства інших галузей,

задіяні в туристичній індустрії, неприбуткові організації, громадські організації тощо.

Так як метою створення туристичного кластера регіону є сприяння розвитку і підвищенню конкурентоспроможності туристичних дестинацій , то ключове місце серед учасників повинні займати представники туристичної індустрії, як рушії формування та розвитку туристичної індустрії регіону [1]. По-перше, туристичні підприємства можуть ініціювати залучення необхідної інфраструктури для створення кластера (готелів, ресторанів, транспорту тощо) та сприяти розвитку такої інфраструктури (вкладати кошти у покращення доріг, різних закладів, музеїв тощо). По-друге, туристичні підприємства в межах туристичного кластера можуть об'єднуватись для спільної розробки та просування туристичного продукту, що забезпечуватиме більш ефективний підхід маркетингу. По-третє, туристичні підприємства можуть працювати спільно над розробкою та впровадженням нового туристичного продукту, що стосується туристичного кластера та відповідає потребам сучасних споживачів. По-четверте, туристичні підприємства можуть більш ефективно управляти та проводити маркетингову діяльність з метою просування туристичного кластера. По-п'яте, наявність потужних туристичних підприємств може стимулювати інвестиційний інтерес до регіону, що сприятиме розвитку туристичного кластера.

Таким чином, спільна проєктна діяльність туристичних підприємств з партнерами, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами в межах створення туристичного кластера є актуальним питанням для формування стійкої та конкурентоспроможної туристичної індустрії в Україні.

Список використаних джерел:

1. Жуков С. А., Кампов Н. С., Тодьєрішко Е. В., Крімкова О. С. Особливості управління кластерами туризму із формами гнучкої (нестандартної) зайнятості: на прикладі закарпатської області. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 29–35. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.29.

2. Миронов, Ю. Б. Кластерна модель розвитку туристичної дестинації. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 20–28. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-3.

3. Михайлюк О. Л., Нєчева Н. В. Дослідження особливостей процесу кластеризації туристичної сфери Європи. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.* 2020. №1(72). С. 43–56. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.1(72).2020.43-56.

ВПЛИВ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ В ТУРИЗМІ

Бричук Ю. В., *здобувачка вищої освіти,*
Слатвінська Л. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасному світі туристична галузь є не лише потужним економічним сектором, а й важливою соціокультурною платформою, яка сприяє міжкультурній взаємодії, підтримує зайнятість та забезпечує розвиток громад. В умовах глобалізації, соціальної нерівності, викликів війни та міграції важливо впроваджувати інклюзивне управління як новий підхід до організації туристичної діяльності. Інклюзивне управління передбачає створення умов для рівного доступу до можливостей для всіх працівників, незалежно від статі, віку, національності, фізичних здібностей чи соціального статусу, а також просування здорової організаційної культури. На практиці на туристичних підприємствах це дозволяє не тільки підвищити згуртованість колективу. Особливо важливо дослідити, як інклюзивні принципи впливають на внутрішнє середовище організації та результати її діяльності. Вивчення цього впливу на основі рекомендацій експертів галузі [1, 2, 3] дозволяє окреслити нові шляхи розвитку туристичного бізнесу в умовах сучасних суспільних викликів.

Інклюзивне управління в туристичній галузі має суттєвий вплив на ключові аспекти результативності організацій. Впровадження офіційної політики інклюзії є першим кроком до систематичного управління різноманітністю в туристичних організаціях. Такі документи повинні встановлювати стандарти рівного ставлення до працівників і клієнтів незалежно від статі, віку, расової чи етнічної приналежності, стану здоров’я або соціального статусу. Вони повинні

включати процедури боротьби з дискримінацією та механізми реагування на випадки її недотримання. Політика інклюзії має відповідати чинному законодавству України та міжнародним стандартам. Її наявність є показником прозорості та соціальної відповідальності організації.

Підвищення обізнаності персоналу щодо принципів інклюзії є ключовою умовою створення сприятливого внутрішнього середовища. Необхідно проводити регулярні тренінги з питань толерантності, роботи з людьми з інвалідністю, гендерної рівності та міжкультурної взаємодії. Навчання має бути практичним, з прикладами реальних життєвих ситуацій, щоб персонал міг адекватно реагувати на потреби різних клієнтів. Також важливо розвивати навички емпатії, клієнтоорієнтованості та конструктивного спілкування. Кваліфікований, навчений персонал створює позитивний імідж компанії та підвищує якість обслуговування.

Інклюзивне середовище неможливе без фізичної доступності туристичних об’єктів для всіх категорій відвідувачів. Необхідно передбачити пандуси, спеціальні підйомники, доступні туалети, навігацію шрифтом Брайля та інші безбар’єрні елементи. Також слід враховувати потреби людей з когнітивними порушеннями, людей похилого віку або батьків з маленькими дітьми. У сфері онлайн-сервісів важливо адаптувати веб-сайти для користувачів з порушеннями зору та слуху. Така доступність не тільки відповідає вимогам соціальної справедливості, але й розширює клієнтську базу [4].

Представництво різних соціальних груп в управлінні туристичними підприємствами сприяє прийняттю більш зважених і справедливих управлінських рішень. Це можуть бути жінки, люди з інвалідністю, представники національних меншин та молодь. Їхній досвід дозволяє краще враховувати інтереси широкого кола клієнтів та працівників. Залучення різних груп до прийняття рішень допомагає гнучкіше реагувати на суспільні запити та розробляти інноваційні підходи. Така практика підвищує довіру до організації з боку клієнтів, партнерів та громади.

Ефективне впровадження інклюзивного управління вимагає постійного моніторингу результатів. Необхідно регулярно оцінювати задоволеність працівників і клієнтів, аналізувати скарги та перевіряти дотримання політики інклюзії. Для цього можна використовувати анонімні опитування, інтерв’ю, індекси інклюзії та зовнішній аудит.

Отримані дані мають стати основою для коригування стратегій та вдосконалення практик. Моніторинг – це не контроль, а інструмент сталого розвитку та ефективності.

Партнерство, співпраця з неурядовими організаціями дозволяє туристичному бізнесу залучати експертів, волонтерів та партнерські ресурси для реалізації інклюзивних програм. Неурядові організації можуть надавати консультації, проводити тренінги та допомагати у створенні доступного середовища. Таке партнерство сприяє соціальному діалогу та глибшому розумінню потреб різних груп населення. Це також створює позитивний імідж компанії як активного учасника суспільного життя. Як наслідок, туристична компанія розвивається як соціально відповідальний і сталий бізнес.

Отже, інклюзивне управління – це сучасний і необхідний підхід до розвитку туристичного бізнесу, що дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю. В умовах глобальних змін, посилення соціальної нерівності, наслідків війни та демографічних змін впровадження інклюзивних принципів сприяє створенню толерантного та безпечного середовища як для працівників, так і для клієнтів. Ключовими елементами ефективного впровадження інклюзивного підходу є розробка внутрішньої політики, навчання персоналу, адаптація інфраструктури, участь соціально різноманітних груп в управлінні, системний моніторинг та партнерство з громадськими організаціями. Така модель управління дозволяє туристичним організаціям не тільки відповідати сучасним етичним стандартам, але й отримати стратегічні переваги на конкурентному ринку.

Список використаних джерел:

1. Державне агенство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення 05.05.2025).

2. Європейська туристична комісія. URL: https://etc-corporate.org/ (дата звернення 05.05.2025).

3. UN Tourism. URL: https://www.unwto.org/ (дата звернення 05.05.2025).

4. 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 05.05.2025).

МІСЬКИЙ ТУРИЗМ МАЙБУТНЬОГО: ВІД ТРАНСПОРТНОЇ ДОСТУПНОСТІ ДО ВРАЖЕНЬ

Бугеренко Д. О., *здобувач вищої освіти,*
Барвінок Н. В., *доктор філософії, старший викладач,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

До повномасштабного вторгнення росії в Україну міський туризм відігравав важливу роль у соціально-економічному розвитку багатьох українських міст. Львів, Київ, Одеса, Харків та інші урбаністичні центри приваблювали тисячі туристів завдяки багатій культурній спадщині, історичній архітектурі, розвиненій інфраструктурі й насиченню подіями. Проте з початком війни міський туризм зазнав серйозної кризи. Руйнування об'єктів інфраструктури, постійна загроза ракетних ударів, обмеження в пересуванні та мобілізаційні заходи призвели до майже повного занепаду туристичної активності в містах. Тим не менш, саме в таких умовах народжується нове бачення майбутньої туристичної діяльності із орієнтацією на гнучкість, цифровізацію, безпеку та збереження культурної спадщини [1].

Загалом сучасні туристи шукають не лише нових локацій, а й нових сенсів. Пандемія COVID-19, а згодом і війна, змінили очікування та пріоритети туристів: на сьогодні пріоритетне місце займають безпечні, емоційно насичені, короткотривалі подорожі. Туристи хочуть зануритися у справжнє життя міста, відчути його ритм, поспілкуватися з місцевими мешканцями, спробувати місцеву кухню, доторкнутися до історії не лише через старовинні музеї, а й через сучасність, простір та діяльність. Це спричинило попит на новий туристичний продукт, який включає авторські екскурсії, тематичні тури, шопінгтуризм, гастротуризм, урбаністичні квести тощо.

Комфорт туристів в місті значною мірою залежить від транспортної доступності, адже перше враження про місто формують зручна логістика, розвинена система громадського транспорту, безпечні велодоріжки, якісна навігація та інфраструктура для маломобільних людей. Українські міста, особливо в умовах повоєнного відновлення, повинні переосмислити транспортні моделі з орієнтацією на європейський досвід та осіб з особливими потребами. Тобто має збільшитись кількість пішохідних зон,

відбутись інтеграція туристичних об’єктів у транспортну мережу, а також має впроваджуватись електротранспорт. Наприклад, Львів ще до війни почав активно розвивати електробуси, а Івано-Франківськ – пішохідний простір. У муйбутньому відновленні міст з орієнтацією на розвиток туризму це має стати частиною стратегії.

Так як сучасні мандрівники цінують не лише автентичну атмосферу, несподівані враження, емоційне включення, але і сучасні події, то міський простір має стати центром для подій, зустрічей і культурних відкриттів. Наприклад, такі заходи як Street art, міські фестивалі, гастрономічні події, вулична музика, арт-кластери можуть перетворити звичайне місто на туристичний магніт. В цьому випадку важливим є збереження локальної ідентичності міст, історії міст та розвитку мистецтва в них, архітектури, та людей. Такі враження не потребують великих інвестицій, але створюють глибокий зв’язок між туристом і містом.

Не менш важливим напрямом у розвитку міського туризму сьогодні можна виділити діджиталізацію. Такі інструменти як віртуальні екскурсії, віртуальні гіди, мобільні додатки з інтерактивними мапами, AR-технології, чат-боти для туристів тощо відіграють важливу роль як у полегшенні створення туристичного продукту, так і у маркетинговій діяльності під час його просування на ринок. В умовах пандемії та війни такі інструменти стали не лише доповненням, а основним способом популяризації міського простору для туризму. Це дозволяє зберегти інтерес до міста, більш детально вивчити його перед відвідуванням та визначення основних об’єктів, які туристи хочуть відвідати. Крім того, чат-боти сьогодні значно полегшують підтримку туристів уже безпосередньо під час самої подорожі, надаючи можливість бути на зв’язку в будь який час доби [2].

Слід зазначити, що розвиток міського туризму у майбутньому найбільше залежить від взаємодії основних ланок, які впливають на туризм загалом: держави, місцевої влади та громади та туристичних підприємств, які створюють тури в міста. Саме місцева влада має розробляти стратегії розвитку міського туризму, адаптовані до сучасних викликів. Тут важливим є підтримка ініціативи громади щодо популяризації туризму в містах, наприклад: фестивалі в малих містах, відкриття нових арт-просторів, розвиток креативних індустрій. Громада загалом відіграє роль хранителів унікальної ідентичності місця. А завданням бізнесу є забезпечення сервісу та

інновації. Саме спільна робота названих ланок у підвищенні популярності міського туризму може дати результат у вигляді сталого та конкурентного туристичного продукту [3].

Для повноцінного розвитку міського туризму важливо враховувати та поєднувати різні його форми, кожна з яких створює окремий тип вражень і приваблює свою цільову аудиторію. Одним із найпопулярніших напрямів є шопінг-туризм, який особливо ефективно працює у великих містах із розвиненою торговою інфраструктурою, креативними ринками та брендами локального виробництва. Наявність торгових центрів, сувенірних лавок, ярмарків і ремісничих вулиць здатні перетворити звичайну подорож у приємну пригоду з елементами споживчої культури [4].

Не менш важливим є пізнавальний туризм, який включає екскурсії, історичні маршрути, відвідування музеїв та галерей. Туристів різних вікових категорій приваблюють саме міста, які вміють цікаво й сучасно подати свою історію. Водночас саме події створюють привід для візиту в конкретне місто, навіть якщо воно не є класичним туристичним центром. Тому подієвий туризм, який базується на фестивалях, концертах, виставках, ярмарках також займає не останнє місце під час розвитку міського туризму. Це особливо актуально для міст не великих міст та міст середнього розміру, які мають намір підвищити свою видимість серед туристів.

Ще одним трендом для розвитку міського туризму є гастрономічний туризм, який здатний розкрити унікальність міста через смаки. З однієї сторони, кав’ярні, ресторани, кафе, фудтраки тощо задовольняють фізичні потреби туристів, а з іншої, тематичні гастротури здатні залишити глибокі емоційні спогади. Крім того, гастрономічна ідентичність міста може стати його візитною карткою не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Поєднання всіх цих напрямів може сформувати такий туристичний продукт, який зробить кожне місто унікальним і привабливим для найрізноманітніших груп туристів [5].

Отже, міський туризм в Україні зазнав значних втрат через війну, проте з’явились нові горизонти для його розвитку, які необхідно розвивати для відновлення вже під час війни, а тим більше після її закінчення. Адже вже сьогодні Україну відвідують туристи з інших країн (це переважно військові репортери, кореспонденти, волонтери), які зупиняються саме в містах.

Майбутнє міського туризму залежить від поєднання транспортної та інфраструктурної доступності, міської естетики, можливості емоційного занурення в атмосферу міста, а також цифрових рішень, які значно полегшують отримання інформації під час подорожі. Розвиваючи міський туризм, місцевій владі необхідно закласти фундамент для туризму нового покоління – змістовного, безпечного, орієнтованого на людей з особливими потребами. Мова йде не лише про економіку, але й про повернення до життя, про культуру, пам'ять і силу місць. І саме таким туризмом ми зможемо показати світові справжнє українське місто майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 24–32. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4.

2. Барвінок Н. В. Роль інноваційних інструментів інтернет-маркетингу у просуванні туристичного продукту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2021. Вип. 17. Т. 2. С. 211–226. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.17.211-226.

3. Міщенко В. В. Практика реалізації державних програм в регіонах: підсумки, проблеми, перспективи. *Бізнес. Освіта. Право.* 2019. №2. С. 42–48.

4. Смирнов І. Г. Брендинг міста у туризмі: концептуальні підходи. URL: http://www.spilnota.net.ua/us/article/id-1680/.

5. Тищенко О. Л., Параніна А. П. Міський туризм як ефективний інструмент розвитку туристичного потенціалу України. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи :* матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 28–29 квітня 2021 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 80–81.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Будзінський В. І., *здобувач ступеня PhD,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Індустрія гостинності – одна з найбільш чутливих до економічних, соціальних та політичних змін. Кризи, будь то фінансова нестабільність, війна, пандемії або природні катастрофи, можуть спричинити значні збитки для готелів, ресторанів і туристичних компаній. У таких умовах антикризове управління стає ключовим для виживання та розвитку бізнесу. Одним із найбільш ефективних інструментів для адаптації до кризових ситуацій є впровадження цифрових технологій, які не лише оптимізують внутрішні процеси, але й допомагають підприємствам швидко реагувати на зміни в ринку.

Усім нам відомо, що цифровізація дозволяє значно знизити витрати на обслуговування клієнтів, управління ресурсами та фінансами. Впровадження автоматизованих систем для бронювання, реєстрації гостей, управління замовленнями в ресторанах та обліку ресурсів дозволяє зменшити людську участь у рутинних операціях. Це не лише підвищує ефективність роботи персоналу, але й дозволяє знижувати операційні витрати, що вкрай важливо в умовах економічних труднощів [1].

Інвестування в інтелектуальні системи управління допомагає автоматизувати управлінські функції та планування, що дає змогу оперативно коригувати стратегії розвитку залежно від потреб ринку та поведінки клієнтів.

Інтернет-маркетинг і соціальні мережі на сьогодні є одними з найефективніших інструментів для залучення клієнтів, підтримки брендової видимості та комунікації з аудиторією, особливо в умовах кризових ситуацій, коли важливо швидко реагувати на зміни попиту та налаштовувати стратегії продажу в реальному часі.

Одним з важливих аспектів антикризового управління є збереження зв’язку з клієнтами навіть у складні часи. Цифрові технології, зокрема інструменти онлайн-маркетингу, соціальних мереж, SEO та контекстної реклами, дозволяють бізнесу залишатися видимим на ринку навіть під час спаду попиту. В умовах кризи багато готелів і ресторанів активно використовують соціальні мережі для

прямого зв’язку з потенційними клієнтами, поширення спеціальних пропозицій та акцій.

Зокрема, платформи як Instagram, Facebook, Twitter та TikTok дають можливість гнучко реагувати на зміни в споживчих запитах і трендах, залучаючи нову аудиторію, навіть коли традиційні методи реклами та маркетингу можуть бути менш ефективними.

В умовах кризи важливо зберігати високий рівень обслуговування клієнтів. Цифрові технології, такі як мобільні додатки, віртуальні помічники та чат-боти, дозволяють оптимізувати процес взаємодії з клієнтами та підвищити рівень їх задоволення [2].

Зокрема, мобільні додатки для готелів і ресторанів дозволяють гостям самостійно бронювати номери, замовляти послуги або отримувати персоналізовані рекомендації на основі їхніх уподобань. Це не тільки спрощує процес обслуговування, але й дає можливість підприємствам зберігати персоналізований підхід до кожного клієнта.

Пандемія COVID-19 продемонструвала важливість безконтактних технологій. Безконтактні платіжні системи, мобільні замки для номерів, онлайн-реєстрація – всі ці інновації дозволяють знизити фізичний контакт між персоналом і клієнтами, що критично важливо в умовах пандемії та інших кризових ситуацій.

Цифрові технології також дозволяють швидко адаптувати послуги до нових умов, наприклад, впровадження онлайн-обслуговування або доставки їжі з ресторанів, що стає все більш популярним у кризових ситуаціях.

Цифрові технології дають можливість збирати, аналізувати та використовувати величезні обсяги даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані і оперативні рішення в умовах кризи.

Наприклад, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють відстежувати поведінку гостей, їхні вподобання та історію бронювань. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та покращувати клієнтський досвід навіть у найскладніші часи.

Цифрові технології також допомагають бізнесам бути більш гнучкими та адаптивними до змінюваних умов. Онлайн-платформи для бронювання, як Booking.com або Airbnb, надають можливість швидко відреагувати на коливання попиту та адаптувати стратегію продажу.

В умовах кризи, коли традиційні методи маркетингу та продажу можуть не працювати, платформи для онлайн-бронювання дають

змогу знаходити нові ринки та сегменти споживачів, а також управляти цінами та пропозиціями в реальному часі.

До основних цифрових технологій, що використовуються в антикризовому управлінні, відносять:

1. Великі дані та аналітика. Технології Big Data дають змогу збирати та аналізувати великі обсяги інформації, що допомагає виявляти тренди та аномалії, які можуть вказувати на наближення кризи. Використання алгоритмів і моделей для аналізу даних у реальному часі дозволяє отримати цінні інсайти.

2. Штучний інтелект та машинне навчання (ML). Ці технології автоматизують процеси та дають змогу оперативно реагувати на зміни. Штучний інтелект може допомогти в прогнозуванні кризових ситуацій і створенні оптимальних стратегій для їх подолання.

3. Хмарні технології. Вони забезпечують доступ до даних і програм з будь-якої точки світу, що є надзвичайно важливим під час криз. Крім того, хмарні рішення дозволяють гнучко масштабувати ресурси відповідно до поточних потреб.

4. Інтернет речей (IoT). Технології IoT дозволяють збирати дані в реальному часі з різних пристроїв та сенсорів, що допомагає оперативно реагувати на виникаючі кризові ситуації.

5. Блокчейн. Ця технологія забезпечує безпечний і прозорий обмін інформацією між учасниками, що є важливим для забезпечення довіри та швидкого ухвалення рішень під час криз.

Отже, цифрові технології стали важливим інструментом антикризового управління в індустрії гостинності. Вони дозволяють оптимізувати процеси, знижувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та швидко адаптуватися до змін на ринку. Успішне впровадження цифрових рішень дозволяє не лише пережити кризу, а й зміцнити позиції бізнесу на ринку, створюючи нові можливості для розвитку навіть у складні часи.

Список використаних джерел:

1. Поворознюк І. М., Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932/2853 (дата звернення: 11.04.2025).

2. Neshchadym L., Povorozniuk I., Tymchuk S., Dzhoha O. Digitalization as a prerequisite for the formation of hospitality industry enterprises. *Sciences of Europe*. № 128 (2023). Vol. 1. p. 16–20.

URL:https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2023/11/Sciences-of-Europe-No-128-2023.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Вітенко А. І., *здобувач вищої освіти,*
Чирва Г. М., *канд. пед. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах економічної та соціально-політичної нестабільності підприємства туристичної сфери зіштовхуються з новими викликами, що вимагають оперативного реагування та адаптації до динамічних змін. Туристичний бізнес є одним із найбільш чутливих до зовнішніх впливів, таких як війни, пандемії, економічні кризи, валютні коливання тощо. У зв'язку з цим проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств набуває особливої актуальності.

Конкурентоспроможність підприємства туристичної сфери визначається його здатністю ефективно реагувати на потреби споживачів, пропонувати якісні та унікальні туристичні продукти, а також стійко функціонувати на ринку. Це поняття охоплює такі складові, як цінова політика, якість обслуговування, інноваційність, брендинг, маркетингова активність та рівень довіри клієнтів.

В сучасних реаліях сьогодення нестабільність, викликана внутрішніми та зовнішніми чинниками, суттєво ускладнює планування та реалізацію стратегій розвитку туристичної діяльності. Основними негативними наслідками є: зниження туристичного попиту; зростання операційних витрат; погіршення інвестиційного клімату; проблеми з логістикою та персоналом; зміни в законодавчому полі та валютних курсах. У такій ситуації підприємства змушені шукати нові підходи до управління конкурентоспроможністю та потребують комплексного, стратегічного та адаптивного підходу.

Один з ключових елементів стабілізаційної стратегії є диверсифікація послуг. Вона може включати розширення

асортименту туристичних пропозицій (наприклад, екотуризм, гастрономічні тури, внутрішній туризм), розробку нових маршрутів, а також освоєння нових ринків. Такий підхід дозволить знизити залежність від окремих сегментів чи географічних напрямів, що підвищить стійкість бізнесу.

Впровадження інновацій – один з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних цифрових технологій, таких як онлайн-бронювання, мобільні застосунки, CRM-системи, аналітика клієнтської поведінки, дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, а й підвищити якість сервісу. Інновації також можуть стосуватись маркетингових стратегій – використання соціальних мереж, контент-маркетингу, інфлюенсерів.

Гнучке управління підприємствами туристичної сфери полягає в здатності швидко реагувати на зміни ринку та змінювати стратегічні підходи відповідно до ситуації. Це передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища, розробку альтернативних сценаріїв розвитку, а також наявність кризових планів дій. Адаптивне управління дозволяє уникнути стратегічної інерції й швидко трансформувати бізнес-модель у відповідь на непередбачувані зміни.

Велику роль у сфері туризму відіграє персонал, оскільки саме від нього значною мірою залежить якість споживчого досвіду. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток комунікативних навичок, вивчення іноземних мов, знання цифрових інструментів – усе це напряму впливає на конкурентоспроможність підприємства. У кризових умовах важливо зберегти мотивований персонал та інвестувати в його професійне зростання.

Кооперація з іншими підприємствами, авіакомпаніями, готелями, транспортними компаніями та державними органами може значно посилити позиції туристичного бізнесу. Партнерство дає змогу розподіляти ризики, знижувати витрати, створювати спільні туристичні продукти та підвищувати загальну цінність для клієнта.

Таке партнерство сприяє обміну досвідом, впровадженню передових технологій та стандартизованих підходів до обслуговування клієнтів. Об’єднання ресурсів дозволяє ефективніше проводити маркетингові кампанії та розширювати цільову аудиторію [1]. Спільна участь у виставках, форумах та туристичних проєктах формує позитивний імідж галузі в цілому. Крім того, кооперація з державними структурами відкриває доступ до програм підтримки та

грантового фінансування. В умовах нестабільності такі партнерські зв'язки стають важливим інструментом стабілізації діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У сучасних умовах все більше споживачів надають перевагу екологічно та соціально відповідальному туризму. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, зокрема екологічну безпеку, соціальну відповідальність та підтримку місцевих громад, мають вищу довіру з боку клієнтів і довгострокові конкурентні переваги.

Сталий туризм передбачає баланс між економічними вигодами, збереженням природного середовища та соціально-культурними аспектами життя місцевого населення. Туристичні компанії, що реалізують відповідальну політику, часто втілюють практики енергоощадності, мінімізації відходів, використання екологічно чистого транспорту, а також підтримують локальні ініціативи – ремесла, гастрономію, культурні заходи. Такий підхід не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й формує позитивне ставлення до бренду з боку клієнтів, які дедалі частіше приймають рішення на основі цінностей та етичних принципів.

Крім того, орієнтація на сталий розвиток дозволяє туристичним підприємствам успішно залучати міжнародні інвестиції та брати участь у грантових програмах, які надаються під екологічно чи соціально орієнтовані проєкти. У довгостроковій перспективі сталий туризм буде сприяти зміцненню конкурентоспроможності підприємства завдяки підвищенню лояльності клієнтів, зниженню експлуатаційних витрат і стабільності бізнес-процесів.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку в управлінські стратегії туристичних компаній є не лише морально виправданою, а й економічно доцільною. Вона забезпечує адаптацію до сучасних тенденцій споживчої поведінки, зміцнює репутацію бренду та створює основу для стійкого зростання в умовах глобальної нестабільності.

Отже, управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах нестабільності потребує комплексного, стратегічного та адаптивного підходу. Успішними будуть ті підприємства, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов, інвестувати в інновації, підтримувати високий рівень обслуговування та гнучко реагувати на потреби ринку. Лише за умов постійного

вдосконалення внутрішніх процесів та стратегічного мислення можливо досягти стабільного розвитку в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Барвінок Н. Формування системи управління маркетингом туристичного підприємства в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 336(6). С. 205–212. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1177 (дата звернення: 17.05.2025).

ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНОЇ КУХНІ ЧЕРКАСЬКОГО РЕГІОНУ

Джога О. В., *доктор філософії, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах сьогодення українські ресторатори намагаються відродити і відкрити заново усьому світу традиційну національну кухню. Настав період змін у всьому, а зміни – це завжди вибір. Наш вибір – відродження і розвиток національної кухні, адже це невід'ємна частина нашої культури, нашого народу [1]. Звичайно, їжа наших предків не зовсім підходить сучасній людині, тому що змінилися умови побуту і запити суспільства. Однак, з адаптованих старих рецептів, за допомогою сучаснх технологій та компонтів, сьогодні створюються нові страви, які відображають наші звичаї та традиції.

На Черкащині здавна готували страви:

Затірка. Таку страву українці вживали майже щодня. До пшеничного борошна додають яйця, воду, сіль та замішують тісто яке перетирають у макітрі з борошном до утворення кульок, розміром з горошину. Відварюютть у воді і заправляють шкварками.

Вареники Гетьманські готують у Чигирині, Суботові на Батьківщині Богдана Хмельницького. У просіяне борошно вливають підігріту воду з розчиненою сіллю, додають яйця і замішують тісто. Дають тісту постояти 30-40 хв для набухання клейковини. Для фаршу сир перетирають з яйцем, сіллю і цукром. З тіста формують валик, нарізають на кусочки, вагою 10–12 г, розкачують на кружальця, кладуть сирний фарш і формують у вигляді пиріжків. Відварюють у

підсоленій воді та запекають у горщиках у вершковому маслі. Подають вареники у горщиках, а до них окремо сметану.

Пиріжки Селянські. З дріжджового тіста приготованого опарним способом, розділяють 10 шматочків, вагою 60 г та розкатують на кружальця. На середину кладуть фарш, вагою 40 г, формують вироби заокругленої форми, 40–50 хв розстроюють. Змащують яйцем і випікають протягом 25–30 хв при температурі 200–220 градусів. Для фаршу: у відварену перетерту квасолю додають промитий і протертий мак з цукром [3; 5].

Тетеря. Страва типу кулешу, що готувалася з пшона і заправлялася рідким гречаним або житнім тістом. Готова тетеря мала сіро-жовтий колір, звідси й назва. Засмажували її затовченим салом із цибулею й часником або засмажкою на олії з цибулею.

Хляки (фляки, рубці). Після виготовлення ковбас, кров'янки й ковбика, як правило, залишалися браковані кишки. Ретельно вимиті, вичищені й дрібно посічені, вони довго варилися зі спеціями, потім заправлялися відвареним пшоном. Готову страву добре перчили й натирали часником, їли гарячою.

Лемішка. Кашоподібна борошняна страва. У горщик з підсоленим окропом всипали підсушене гречане борошно, постійно перемішуючи й розтираючи його копистkою, щоб не утворювалися грудки. Води й борошна брали у пропорції приблизно 2,5–3 до 1. Потім цю загуслу масу ставили у піч упрівати. Вживали лемішку переважно у піст з олією. З холодної лемішки робили плескуваті коржі, тоді це була "плескана лемішка". Схожою на лемішку, але трохи інакше приготовлена, була дуже популярна у козаків страва, яка називалася "соломаха".

Січеники. Свинину ріжуть на дуже дрібні шматочки. Змішують зі смаженою цибулею, перцем, додають пшеничне борошно та яйце. Перемішують до утворення в'язкої маси, з якої потім формують невелички ковбаски викачуванням у борошні. Підсмажують на сковороді та витримують у жаровій шафі до готовності.

Крупник. Перша страва, дуже густа юшка з крупами. Готувалася на бульйоні з гречаної, ячної, пшеничної, кукурудзяної крупи, заправлялася смаженою на салі цибулею. Для смаку клали коріння моркви, петрушки, пастернаку. Схожість страви на куліш втілилася у приказку "крупник - кулішеві брат".

Крученики (завиваники). Шматки свинини відбивають, солять, перчать, накладають начинку з смаженої цибулі з грибами, або

квашеної капусти. Загортають рулетиком та зав'язують ниткою. Злегка підсмажують на смальці та викладають у горщик. Тушкують у м'ясній юшці. З готових крученików знімали нитки й подавали на стіл до каші чи картоплі. Вони були суто святковою стравою, готувалися на урочисті гостини, храмові свята тощо.

Душенина. М'ясо розрізають на шматки середньої величини, обвалюють у борошні. Складають у горщик та заливають сироваткою. Кладуть сиру цибулю, моркву, сіль, спеції та тушкують у жаровій шафі до готовності. М'ясо різали на середньої величини шматки, обвалювали в борошні, складали у горщик, заливали окропом, інколи сироваткою, клали сиру цибулю, моркву, сіль, спеції й тушкували у печі до готовності. Їли із вареною картоплею або кашею, щедро поливаючи їх підливою, в якій "душилося" м'ясо.

Вергуни. Просте печиво, яке виготовлялося із прісного тіста на яйці й сироватці. Тісто для вергунів розкачували у тонкий корж, різали на прямокутники чи ромби, у яких робили внутрішній надріз. Смажили у киплячій олії до золотавого кольору, готові трохи присипали цукром.

Медівник. Мед доводили до кипіння, гасили в ньому трохи соди, додавали борошно (пропорція з медом 2/1) і вимішували, допоки тісто не білішало й не ставало м'яким. Потім клали на стіл, розкачували качалкою до товщини в палець і витискували спеціальними формами фігурки. Випікали на підсипаних крохмалем сухих листах у печі. Медівники найчастіше готували перед зимовими святами, аби роздавати посівальникам і щедрувальникам [6].

Отже, сьогодні відбувається переламний момент у розвитку української кухні завдяки сміливим творчим проектам кухарів та кондитерів з використанням локальних продуктів, дикоросів, інноваційних технологій. Як і в минулому переважними технологічними прийомами теплової обробки продуктів залишається тушкування та запікання [4]. Кухарі активно вкористовують локальну сировину для приготування страв та якісні імпортні продукти харчування завдяки логістиним зв'язкам. Іде пошук нових постачальників та надання переваги вітчизняній аграрній продукції [2]. Відбулось переформатування товаропостачання у зв'язку із військовим конфліктом між росією та білоруссю, яке призвело до розірвання поставок сировини і обладнання із цих країн на користь імпортній продукції. Впроваджуються передові світові технології у кулінарному та кондитерському мистецтві завдяки

сучасним засобам комунікацій між шеф-кухарями. Підвищуються вимоги споживачів до якості обслуговування у закладах ресторанного господарства (якість, привабливість, смак та подача страв) завдяки можливості українців подорожувати у інші країни та через вимушене переховування від війни. Змінилась свідомість українців у поглядах на спосіб та якість харчування, адже все більше серед споживачів з'являються прихильники сиро'діння, вегетаріанства, веганства, вживання органічних продуктів. Для приготування страв використовується інноваційне устаткування, яке дозволяє мінімізувати втрату поживних речовин та збільшити термін реалізації страв. Збільшується асортимент страв та напоїв приготовлених шляхом ферментування.

Список використаних джерел:

1. Автентична Україна. URL : https://authenticukraine.com.ua/food/kapustnik.

2. Благополучна А. Г., Слонь Ю. Д., Розвиток еногастрономії Черкащини. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених, 16 листоп. 2023 р. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 564–566.

3. Босецька Н. Г., Красномовець В. А. Традиції Черкаського ресторанного бізнесу. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/3422/1/zbirtnik%202-126-131.pdf.

4. Зелінська М. Р., Босецька Н. Г. Національні страви Черкащини. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка-2019»* : матеріали XXI Всеукр. наук. конф. молодих учених. Черкаси : ЧНУ. 2019. С. 163–155.

5. Чумак І. В. Основні тренди розвитку харчових інновацій у контексті українського та світового державотворення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* 2023. Т. 33 (72). № 1. 2022. С. 11–18.

6. Юхно Б. Черкаські місторії. Мандрівки у часі від Соснівки до Кривалівки. Черкаси : Брама-Україна, 2013. 296 с.

УПРАВЛІННЯ РЕКРЕЦІЙНИМИ КОМПЛЕКСАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, БЕЗБАРЄРНІСТЬ І СТАЛИЙ ПІДХІД

Збиранник О. М., *старший викладач,*
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Управління розвитком рекреаційних комплексів є особливо важливим в сучасних умовах України, де суспільство перебуває під впливом затяжного військового конфлікту. Рекреаційна інфраструктура стає не лише інструментом розвитку туризму та економіки, а й важливою платформою для психологічної та фізичної реабілітації населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та жертв війни. За таких умов підходи до управління потребують трансформації від традиційного адміністрування до стратегічного, антикризового та соціально орієнтованого менеджменту.

Обґрунтуємо ключові напрями управління розвитком рекреаційних комплексів України урахуванням досліджень і стратегій [1, 2].

Стратегічне планування та регіональна інтеграція – ефективний розвиток сфери дозвілля вимагає довгострокового стратегічного бачення. Планування має враховувати регіональні особливості, безпекову ситуацію та демографічні зміни. Необхідно створювати комплексні програми розвитку, що охоплюють інфраструктуру, логістику, маркетинг та послуги. Важливо інтегрувати відпочинкові комплекси в регіональні плани соціально-економічного відродження. Розвиток має здійснюватися у тісній співпраці з місцевими громадами та органами влади. Особливу увагу слід приділяти територіям з високим туристичним потенціалом, які можуть стати драйверами регіонального розвитку.

Соціальна реабілітація та інтеграція. Рекреаційні комплекси можуть стати центрами відновлення фізичного та психічного здоров’я постраждалого населення. Особливої підтримки потребують ветерани, ВПО, жертви війни та люди з інвалідністю. Інфраструктура має бути адаптована до потреб маломобільних груп населення, з пандусами, спеціальними маршрутами та доступними послугами. Необхідно впроваджувати програми психоемоційної підтримки,

фізичної терапії та дозвілля. Держава та організації громадянського суспільства повинні працювати разом над створенням інклюзивного середовища. Такий підхід сприятиме соціальній згуртованості та покращенню якості життя вразливих груп населення.

Кризовий менеджмент та безпека. Під час війни вкрай важливо забезпечити безпечну роботу закладів дозвілля. Необхідно мати чітко розроблені плани евакуації, укриття та реагування на надзвичайні ситуації. Персонал має бути навчений реагувати на військові загрози та інші ризики. Всі об’єкти мають бути перевірені на відповідність стандартам безпеки. Повинні бути встановлені системи відеоспостереження, безпеки та раннього попередження. Кризовий менеджмент також передбачає адаптацію до змін – швидке перепрофілювання, оптимізацію витрат і мобілізацію ресурсів у важкі часи.

Інновації та діджиталізація. Сучасне управління відпочинковими комплексами неможливе без впровадження цифрових технологій. Важливим є використання систем онлайн-бронювання, цифрового маркетингу та аналізу попиту. Смарт-технології можуть забезпечити енергоефективність, автоматизацію процесів та покращення сервісу. Цифрові рішення також сприяють прозорості в управлінні та залученню інвесторів. Розвиток IT-інфраструктури допоможе зробити дозвілля зручнішим, безпечнішим і доступнішим для ширшого кола користувачів.

Економічна стійкість та залучення інвестицій. Розвиток закладів дозвілля має ґрунтуватися на економічній доцільності та фінансовій стабільності. Для цього важливо залучати кошти з різних джерел: державного бюджету, міжнародної допомоги та приватного сектору. Необхідно створити умови для розвитку державно-приватного партнерства. Прозоре управління, ефективна звітність та відкритість допоможуть зміцнити довіру інвесторів. Також важливо стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу навколо рекреаційних зон. Впровадження інноваційних бізнес-моделей підвищить довгострокову життєздатність об’єктів.

Екологічна стійкість. Рекреаційна діяльність повинна бути в гармонії з природним середовищем. Необхідно використовувати екологічно чисті технології при будівництві та обслуговуванні об'єктів. Розвиток екотуризму сприяє збереженню унікальних ландшафтів, біорізноманіття та культурної спадщини. Важливо мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище,

зменшуючи кількість відходів, ефективно використовуючи воду та енергію. Екологічна освіта має бути частиною кожного курорту. Стале використання природних ресурсів є запорукою збереження рекреаційного потенціалу для майбутніх поколінь.

Кадрове забезпечення та освітні ініціативи. Успішний розвиток індустрії дозвілля неможливий без кваліфікованої робочої сили. Необхідно інвестувати в навчання персоналу, підвищення його кваліфікації та розвиток лідерських якостей. Необхідно створювати умови для професійної орієнтації молоді у сфері туризму, соціального управління та реабілітації. Важливою є співпраця з університетами, навчальними центрами та міжнародними навчальними програмами.

Отже, в умовах затяжного військового конфлікту в Україні управління розвитком рекреаційних комплексів набуває стратегічного значення. Рекреаційна інфраструктура виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію – стає інструментом відновлення фізичного та психічного здоров'я населення, інтеграції вразливих груп та зміцнення громад. Трансформація управлінських підходів до стратегічного, антикризового та соціального менеджменту є необхідною умовою ефективного функціонування сектору. Ключовими сферами такого управління є стратегічне планування, соціальна реабілітація, кризовий менеджмент, інновації, економічна стійкість, екологічна відповідальність та управління людськими ресурсами. Комплексне впровадження цих підходів дозволить не лише підвищити якість послуг у сфері дозвілля, але й зробити їх доступними та безпечними для всіх верств населення. У довгостроковій перспективі це сприятиме соціальній стабільності, регіональному економічному розвитку та зміцненню національного відновлювального потенціалу.

Список використаних джерел:

1. 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: 05.05.2025).

2. Цілі сталого розвитку: URL: https://nto.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ПРАКТИК У ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Кирилюк І. М., *канд. екон. наук., доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
Бєлан О. В., *докт. екон. наук,*
Економічний університет Варни, Болгарія

В умовах сучасних викликів туризм стикається з необхідністю переосмислення підходів до взаємодії з природним середовищем та місцевими спільнотами. Ефективним інструментом для переходу від концепції використання та збереження природних та культурних ресурсів до підходу, орієнтованого на їх відновлення та покращення, є відновлювальний туризм. Відновлювальний туризм виходить за межі традиційної концепції сталого розвитку й орієнтований не лише на мінімізацію негативного впливу, а й на активне відновлення екосистем та соціокультурних структур. Такий підхід передбачає глибоку взаємодію з місцевими громадами й сприяє їхньому розвитку та збереженню унікальної ідентичності.

Відновлювальна модель туризму базується на впровадженні сталих практик, що забезпечують відновлення природних ресурсів та екосистем, розвиток екологічно відповідальної інфраструктури й зміцнення місцевих громад. Світовий досвід свідчить, що в останні роки відновлювальні практики все активніше впроваджуються в туристичну діяльність як ефективна відповідь на екологічні, соціальні та економічні виклики. У багатьох країнах реалізуються ініціативи, що інтегрують принципи циркулярної економіки, сталість споживання ресурсів, екологічну освіту туристів і партнерство з місцевими громадами, створюючи передумови для довготривалого позитивного впливу туризму на природне та соціальне середовище.

Успішним кейсом впровадження відновлювальних туристичних практик є ініціатива Futuri (Бразилія). Futuri функціонує як платформа з децентралізованим міжгалузевим управлінням, до складу якої входять установи та окремі фахівці, що безпосередньо або опосередковано залучені до процесів управління, розробки та впровадження ініціатив, спрямованих на підтримку сталого й відновлювального розвитку туризму.

Основна діяльність альянсу зосереджена на південному сході штату Баїя і охоплює муніципалітети Нова-Вісоза *(Nova Viçosa),*

Каравелаш *(Caravelas)*, Алкобаса *(Alcobaça)*, Прадо *(Prado)*, Порту-Сегуру *(Porto Seguro)*, Санта-Крус-Кабралія *(Santa Cruz Cabrália)*, Бельмонте *(Belmonte)*, Канавіейрас *(Canavieiras)*, Уна *(Una)* та туристичні регіони Коста-даш-Балейас *(Costa das Baleias)*, Дескобріменто *(Descobrimento)* і частину Коста-ду-Какау *(Costa do Cacau)*. На цій території зосереджено близько 1300 видів фауни та флори, 595 тис. га морської заповідної зони, 373 км узбережжя та пляжів, 823 тис. га морських природоохоронних територій, 126 тис. га Атлантичного лісу, що охороняється законом [1]. Регіон вирізняється значним морським і наземним біорізноманіттям, що зумовлює його важливе екологічне значення як у національному, так і в глобальному контексті. Туризм і рибальство виступають ключовими секторами економіки й є основними джерелами доходу для місцевих громад. Багата історико-культурна спадщина, природоохоронні території, автентична культура та традиційні ремесла забезпечують високий рекреаційний потенціал регіону. Тому впровадження практик, що сприяють збереженню природи, підтримці місцевих культур та економічному розвитку громад є особливо актуальними і необхідними.

Ініціатива створення альянсу Futuri виникла в 2020 році під час реалізації проєкту «Туризм+Сталий розвиток». Проєкт мав початкову підтримку широкої мережі як фінансових, так і технічних партнерів. Співпраця консалтингових компаній та всіх зацікавлених сторін у сфері туризму впродовж 2021 року сприяла визначенню цілей ініціативи та початкової моделі управління, створенню Плану дій у тематичних стратегічних групах, залученню початкових інвестицій, відбору 10 малих туристичних підприємств з позитивним соціально-екологічний впливом, яким було надано менторську підтримку.

У 2022 році ініціатива Futuri була офіційно запущена та перейшла до практичного етапу реалізації Плану дій, який виконували чотири робочі групи (з управління, дорожніх карт, комунікації та навчання), сформовані з волонтерів різних профілів. За технічної підтримки Seleção Natural та Gaia Consultancy розроблено Посібник з належних практик сталого розвитку в туризмі [2] та розпочато самооцінювання їх впровадження. Також створено Хартію принципів, визначено процедури приєднання та управління, підготовлено першу версію спільної карти природних і культурних пам’яток регіону. Впродовж перших двох місяців до альянсу Futuri приєдналися 64 офіційні партнери. Ініціатива взяла участь у

численних заходах і була відібрана Фондом Boticário Group для фінансової підтримки в межах програми Teia de Soluções з метою розробки більш сталого та інтегрованого плану дій.

У подальшому ініціатива Futuri отримала офіційну підтримку з боку Бразильської мережі туристичних маршрутів та Міністерства туризму, що дало змогу розпочати процес створення маршрутів, а також формалізувати інституційну підтримку проєкту на національному рівні.

Futuri підготовлено та оприлюднено вісім путівників для відвідувачів федеральних природоохоронних територій регіону, а також розроблено інтерактивну карту (рис.1). До маршруту включено охоронні території, туристичні об'єкти, пам'ятки та підприємства партнерів з позитивним соціально-екологічний впливом.

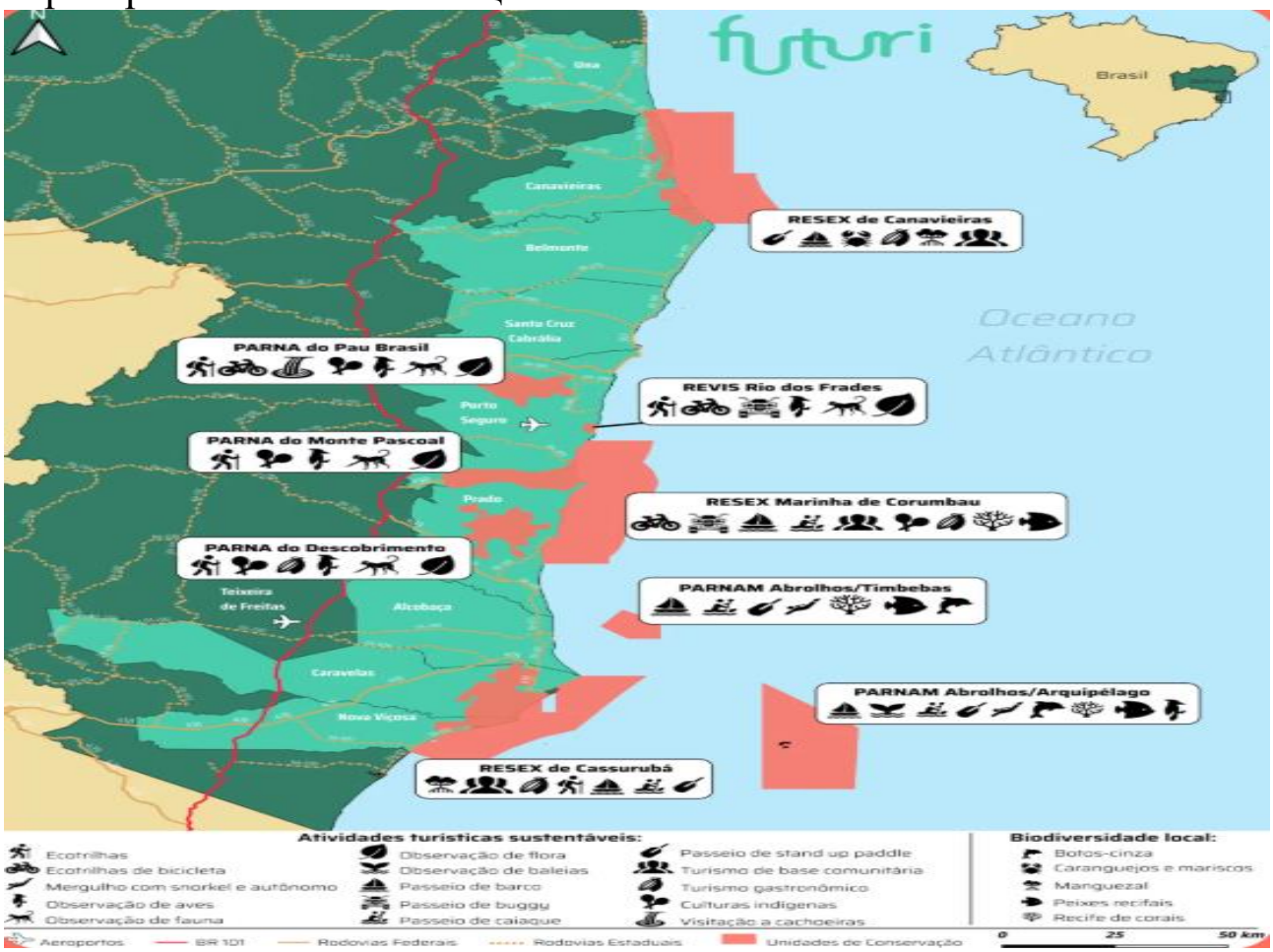


Рис. 1. Інтерактивна карта туристичного маршруту Futuri*

**Джерело: [1].*

Цей маршрут пропонує мандрівникам унікальні пропозиції, такі як відвідування Морського національного парку Аброльос (PARNAM) де зосереджено найбільше різноманіття коралів у Бразилії; Морського видобувного заповідника Кассуруба (RESEX) –

території мангрових лісів та проживання традиційних рибальських громад; Національного парку Дескобріменто – заповідника біорізноманіття та місця проживання кількох корінних громад; Національного парку Пау-Бразіл – заповідника біорізноманіття; приватного заповідника природної спадщини Ріо-ду-Бразіл (RPPN); заповідника дикої природи Ріо-дус-Фрадеш (REVIS); заповідника Канавіейрас RESEX; історичного центру Порту-Сегуру та ін.

Маршрут Futuri активно інтегрує участь місцевих і корінних громад, визнаючи їхню ключову роль у збереженні природної та культурної спадщини регіону. У кожен тур включено активності за участю представників традиційних спільнот, що дозволяє мандрівникам не лише ознайомитися з автентичним способом життя, взяти участь у традиційних ремеслах, традиціях, культурних заходах, а й безпосередньо підтримати місцеву економіку через справедливі форми партнерства. Таким чином, маршрут сприяє сталому туризму, де збереження біорізноманіття поєднується з розвитком добробуту місцевого населення та сприяє збереженню його культурної спадщини.

Ініціатива Futuri демонструє, як відновлювальний туризм може стати ефективним інструментом для досягнення балансу між розвитком туризму та збереженням природного та культурного середовища. Діяльність альянсу виходить за межі простого просування практик сталого розвитку і спрямована на трансформацію туристичного досвіду відвідувачів, фахівців з туризму та місцевих жителів. Такий підхід сприяє не лише сталому розвитку регіонів, але й формує нову парадигму взаємодії між туристами та приймаючими громадами, засновану на повазі, взаєморозумінні та гармонійному співіснуванні.

Список використаних джерел:

1. Futuri. URL: https://futuribrasil.com/roteiro/ (дата звернення: 25.03.2025).

2. Aliança Pelo Turismo Regenerative Futuri. Manual de Boas Práticas Sustentáveis no Turismo. 2022. URL: https://futuribrasil.com/wp-content/uploads/2022/07/Manual-de-Boas-Praticas_Futuri.pdf (дата звернення: 25.03.2025).

СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ТУРИЗМ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Литвин О. В., *доктор філософії, доцент*,
Бростівський М. П., *здобувач вищої освіти*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Спеціалізований туризм вважається одним із перспективних напрямів діяльності та є важливим чинником економічного регіонального розвитку, наповнення місцевих бюджетів, створення нових робочих місць, підвищення туристичної активності населення. Його розвиток орієнтований на нішеві сегменти ринку та характеризується туристичними пропозиціями особливого інтересу. Популярність спеціалізованих видів туризму підвищується формуванням індивідуалізованого туристичного продукту і новим цікавим досвідом як альтернатива масовому туризму, що орієнтована на уніфікацію туристичного продукту та підтримку його унікальності.

Різновекторні напрями розвитку спеціалізованого туризму обумовлюються внутрішніми (ресурсними, інфраструктурними, культурними, соціальними, інституціональними, екологічними) та зовнішніми (природніми, геополітичними, медико-біологічними) чинниками, які визначають його особливості:

– підтримкою регіонального (місцевого) економічного розвитку з перенесенням акцентів з макро- на мікрорівень;

– дослідженням та залученням нових туристичних екологічних, гео- та біоресурсів ресурсів;

– чітко визначеними преференціями пов’язаними з відкриттям нових споживчих ринків;

– сталим використанням туристичного потенціалу та зменшенням негативного впливу на довкілля;

– активною участю туристів у взаємозв’язках із місцевим населенням дестинації;

– ширшим вибором продуктів з комплексною та гнучкою пропозицією, адаптованою до потреб та можливостей потенційних споживачів [2].

Спеціалізований туризм охоплює широкий спектр видів (рис. 1), орієнтованих на взаємодію особистих інтересів та характеристик,

потреби подорожуючих, які мають враховуватися при розробці та просуванні туристичних продуктів.

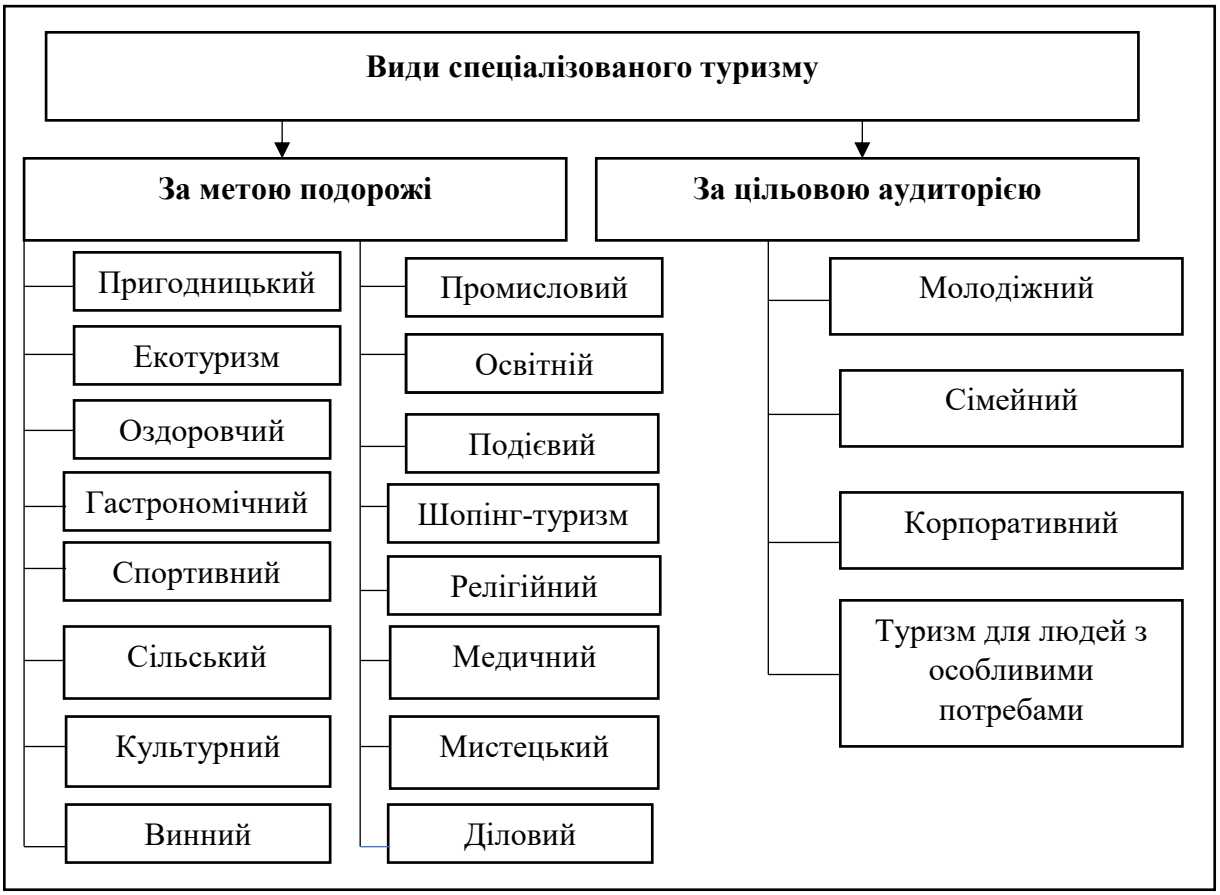


Рис. 1. Види спеціалізованого туризму

Кожен із таких видів туризму вимагає особливих підходів до їх організації з наявним ресурсним потенціалом. Туристичний потенціал регіону повинен бути пріоритетним об’єктом управлінського впливу в процесі реалізації регіональних програм розвитку туристичного сектора. Такі програми мають враховувати стратегії підвищення привабливості туристичного потенціалу регіону з акцентом на різноманітність видів туристичної активності, з використанням різних видів природних ресурсів і ресурсів антропогенного походження.

Кожен регіон в Україні має певні туристичні ресурси для розвитку окремих видів спеціалізованого туризму, який ґрунтується на специфічних для місця факторах і активах.

Туристичний сектор регіону функціонує у певному інституційному середовищі, яке безпосередньо впливає на формування й реалізацію ресурсного потенціалу туристичної сфери регіонального господарства. Тому варто звертати увагу на ті

функціональні сфери інституційної системи, які є недостатньо розвиненими у регіонах або обмежують ефективне використання туристично-рекреаційного потенціалу й розвиток туризму в них.

Проведені дослідження дозволяють виділити три групи регіонів, які відрізняються рекреаційно-туристичними ресурсами, рівнем розвитку туристичної сфери та ставленням до неї з боку регіональних і місцевих органів влади:

– регіони, де туристична сфера має непогано розвинену туристичну інфраструктуру, де туризм розвивається і перебуває в стратегічних пріоритетах регіонального розвитку (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Одеська обл. і м. Київ);

– регіони, де туристична сфера розбудовується, має певні перспективи для розвитку і збільшення потенціалу (Вінницька, Волинська, Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська обл.);

– регіони із помірним туристично-рекреаційним потенціалом, де туристична сфера не належить до стратегічних пріоритетів регіонального розвитку (Житомирська, Кіровоградська, Луганська, Сумська обл.) [1].

Проте, війна вносить свої корективи у розвиток спеціалізованого туризму і характеризується знищенням або руйнуванням об’єктів матеріальної та нематеріальної культурної спадщини внаслідок ракетних обстрілів, значною кількістю замінованих територій, що призводить до необхідності трансформації традиційних напрямів туризму. Особливим фактором розвитку цього виду туризму є нематеріальні культурні ресурси та особистий досвід, який «проживають» туристи, залучаючись до різноманітних активностей.

Отже, спеціалізований туризм є перспективним напрямом розвитку туристичного сектору в період повоєнного відновлення, який буде залежати від цільової аудиторії, наявності відповідних спеціальних туристичних ресурсів та програм регіонального розвитку для підвищення ефективності розвитку регіонів і приваблення подорожуючих.

Список використаних джерел:

1. Ефективність використання потенціалу сектору комерційних послуг у забезпеченні соціально-економічного зростання регіонів

України: наукова доповідь / наук. ред. М. І. Мельник. Серія «Проблеми регіонального розвитку». Львів, 2020. С. 83–92.

2. Лозинський Р., Кучинська І. Спеціалізований (нішевий) туризм: розвиток концепції в українській і зарубіжній науковій літературі. *Вісник Львівського університету. Серія географічна.* 2018. Вип. 52. С. 170–182.

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ: СУЧАСНІ СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ

Лопушенко Я. В., *здобувачка вищої освіти,*
Поворознюк І. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Інклюзивний туризм в Україні набуває актуальності в умовах поствоєнного відновлення та зростання кількості осіб з інвалідністю. За даними ВООЗ, понад 16% населення світу має значну інвалідність, а в Україні – близько 6,6% [1]. Це зумовлює потребу в доступному середовищі, яке охоплює також і туристичну сферу.

Інклюзивний туризм – це діяльність, що забезпечує участь кожної особи в туристичних заходах незалежно від її фізичних, сенсорних чи когнітивних обмежень [3]. Такий туризм включає адаптацію інфраструктури та сервісу, що дозволяє реалізовувати право на дозвілля, пізнання й оздоровлення. Він виконує не лише рекреаційну, але й реабілітаційну функцію, сприяє соціалізації та доланню психологічних бар'єрів. Безбар'єрність є основоположною складовою інклюзивності й передбачає фізичну, інформаційну, цифрову та організаційно-культурну доступність туристичного середовища [1].

Інклюзивний туризм, як зазначають А. Моца та ін., – це форма туристичної діяльності, яка забезпечує доступність послуг та об'єктів туристичної інфраструктури для осіб з інвалідністю. У цьому контексті важливим є і поняття «*туризм осіб з інвалідністю*» – як діяльність, спрямована на реалізацію права на дозвілля, пізнання та оздоровлення цієї категорії населення з урахуванням їхніх фізичних та психологічних потреб [3].

Принципи інклюзивності в індустрії гостинності включають: доступність (безбар'єрний простір), рівність (справедливе

обслуговування), адаптацію сервісу (пристосування до особливих потреб) та освіту персоналу [2].

Дослідниця І. Кудінова доповнює ці положення, виділяючи чотири аспекти інклюзивності у туризмі: фізична доступність (архітектурні рішення, адаптовані кімнати), інклюзивний сервіс (спеціальні меню, багатомовне обслуговування), соціальна інклюзія (повага до різноманіття), інклюзивна культура (навчання працівників, підвищення чутливості до потреб клієнтів) [2].

Як бачимо, розвиток інклюзивного туризму – це водночас гуманістичне завдання та важливий вектор державної соціальної політики, спрямованої на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.

Однією з ключових проблем у сфері інклюзивного туризму є відсутність фізичної, інформаційної та організаційної доступності. Згідно з даними, «лише 19,3% готелів є доступними та мають документи, що підтверджують відповідність будівельним нормам або стандартам доступності» [1, с. 179]. Значна кількість туристичних об’єктів не пристосовані для маломобільних груп населення, що унеможливлює реалізацію права на відпочинок.

Основні етапи надання інклюзивних туристично-рекреаційних послуг включають адаптацію інфраструктури, створення доступного маршруту, забезпечення необхідних технічних засобів, навчання персоналу та формування сервісів, які враховують потреби людей з інвалідністю. На думку фахівців, «для надання туристичних послуг людям з інвалідністю слід враховувати чимало специфічних особливостей їх взаємодії з навколишнім середовищем» [3, с. 3].

Серед основних напрямків вирішення проблеми інклюзивності варто виокремити створення безбар’єрного середовища. Воно охоплює «архітектурні, транспортні та сервісні стандарти для забезпечення рівної доступності до лікувальних, адміністративних, торгових та видовищних закладів» [3, с. 4]. Безбар’єрність у туризмі передбачає фізичну, цифрову, інформаційну та організаційно-культурну складові. За словами М. Варяничка, «доступність туристичних об’єктів, продуктів і послуг для всіх є ключовим елементом відповідальної та сталої туристичної політики» [1, с. 179].

До забезпечення складових безбар’єрності належать: наявність пандусів, підйомників, ліфтів із озвученням, спеціально облаштованих номерів у готелях, а також можливість вільного пересування по туристичному маршруту. Інформаційна складова

включає наявність карт доступності, адаптованих вебсайтів, дублювання позначень шрифтом Брайля та інші засоби комунікації. Як наголошено в аналітичному огляді, «реалізація заходів, спрямованих на розвиток безбар'єрного туризму, сприятиме підвищенню соціальної рівності, економічного зростання та міжнародного іміджу України» [1, с. 180].

Поміж іншим, маємо зауважити про позитивний вплив туризму для осіб з інвалідністю. Він полягає у реабілітації, зменшенні соціальної ізоляції та покращенні психоемоційного стану. «Туризм виступає засобом реабілітації й оздоровлення, пізнання та організації дозвілля» [3, с. 1]. Він дає змогу людині з інвалідністю реалізувати право на вільне пересування, комунікацію, самовираження.

Інклюзивність у сфері гостинності передбачає «створення середовища, яке базується на рівності, гідності, безпеці та свободі вибору для кожного гостя» [2, с. 2]. Ключовими принципами такого підходу є повага до потреб людини, взаєморозуміння, підвищення обізнаності персоналу, адаптація сервісу.

Іншим аспектом є організація інклюзивних рекреаційних послуг. Дослідники вважають, що «інклюзивний соціально-реабілітаційний туризм включає систему заходів для надання людям з інвалідністю можливості відновлення та розвитку їх фізичної, духовної, соціальної, інтелектуальної та творчої сфер життєдіяльності» [4, с. 3]. Це передбачає надання не лише медичних, але й соціальних, психологічних, професійних послуг під час подорожей.

Як висновок, сучасні стандарти обслуговування осіб з особливими потребами у сфері туризму повинні враховувати багатовимірний підхід, що поєднує інфраструктурні рішення, соціальну підтримку, правове регулювання та професійну підготовку кадрів. Інклюзивний туризм має потенціал не лише поліпшити якість життя людей з інвалідністю, а й стати показником зрілості суспільства та його відкритості.

Варто зазначити, що види туризму та турів, що орієнтовані на осіб з інвалідністю, мають широкий спектр реалізації в Україні. Дослідники визначають перспективними напрямками інклюзивного туризму лікувально-оздоровчий, зелений (екотуризм), культурно-пізнавальний, спортивний та психологічний [3, с. 2].

Лікувально-оздоровчий туризм представлений санаторно-курортними закладами у Трускавці, Моршині, Миргороді, Хмільнику, Одесі, Закарпатті. Ці заклади мають сучасну лікувально-

діагностувальну базу та адаптовану інфраструктуру. Як зазначається, «у багатьох санаторіях є спортивні майданчики, сауни, басейни, пляжі, використовуються Wellness програми, SPA-процедури» [3, с. 5].

Зелений туризм реалізується на базі природних парків та екологічних маршрутів: дендропарк «Олександрія» (Біла Церква), «Карпати для всіх», дендропарк у Кропивницькому, Національний парк «Софіївка» (Умань). Програми передбачають короткострокові подорожі з елементами реабілітації та відпочинку на природі [3, с. 5].

Культурно-пізнавальний туризм інтегрує осіб з інвалідністю в культурне життя. Серед інклюзивних об'єктів – музеї народної архітектури у Києві та Львові, музей «Хутір Надія», заповідник «Чигирин», Кам'янець-Подільський музей-заповідник, «Хортиця» [3, с. 5].

Психологічний туризм спрямований на реабілітацію військових і постраждалих сімей. А. Моца та ін. стверджують, що «формати подорожей включають терапію "Open air", ландшафтну терапію, фототерапію, евдемотерапію, анімалотерапію» [3, с. 6]. До місць сили належать: село Буша (Вінниччина), гора Богит (Тернопільщина), Лиса гора (Київщина), буддистський храм «Білий Лотос» (Черкаси).

Організацією турів займаються громадські організації, серед яких ГО «Зелений хрест» (Львів), ГО «Дивосвіт» (Ужгород), ГО «МАРТ» (Чернівці), ГО «СЛІД» та ГО «День» [3, с. 6]. ВГОІ «Центр туризму інвалідів України» розробляє концепції та стандарти соціального туризму.

На державному рівні реалізуються ініціативи через Державне агентство розвитку туризму України *(ДАРТ)*, зокрема створення інтерактивної мапи безбар'єрності та впровадження Національної стратегії створення безбар'єрного простору до 2030 року. М. Варяничко у своїй статті звертає увагу на те, що «ДАРТ спільно з ГО «ЛУН Місто» презентували у відкритому доступі туристичну мапу безбар'єрності України» [1, с. 182].

Серед цифрових ресурсів – мобільний застосунок Dostupno від ГО «Доступно.UA», який дозволяє фільтрувати локації за ступенем доступності.

Можемо прослідкувати, що наявна система інклюзивного туризму в Україні спирається на активність громадських ініціатив, залучення державних структур та постійне розширення доступних туристичних маршрутів.

Аналіз сучасного стану інклюзивного туризму в Україні свідчить про поступове, але недостатнє впровадження стандартів доступності. Як зазначалося раніше, лише близько 19,3% об'єктів туристичної інфраструктури мають документи, що підтверджують їхню відповідність ДБН або міжнародним стандартам [1, с. 183]. Найменше адаптованими є ліфти (лише 1,9% мають звукові сигнали й шрифт Брайля), а підйомники та механізми розумного пристосування встановлені лише у 3,91% об'єктів. Ці цифри свідчать про критичну потребу в комплексній модернізації інфраструктури з урахуванням вимог фізичної та сенсорної доступності.

У цьому контексті, окремої уваги потребує адаптація до потреб конкретних груп. Зокрема, особи на інвалідних візках потребують безбар'єрного входу, широких дверей і спеціальних вбиральнь; люди з порушенням зору – тактильного маркування, аудіоінструкцій; туристи з хронічними захворюваннями – доступу до медичних послуг та спеціального харчування. Наприклад, туристів із психосоматичними вадами більше турбує, чи є на маршруті вбиральні із широкими входами, доступ до необхідної медичної допомоги, спеціальні пристосування [3, с. 6].

Інклюзивний туризм вимагає не тільки фізичної доступності, але й чутливості до різних форм інвалідності, культурної толерантності та гнучкості сервісу. Саме міждисциплінарний підхід, залучення громадських організацій і підтримка з боку держави дозволяють розвивати цю сферу. Державні ініціативи демонструють перші важливі кроки в напрямку всеосяжного сервісу.

Загалом, інклюзивний туризм має потенціал перетворитися на важливий інструмент соціальної адаптації, рівності можливостей та гідності. Його розвиток сприяє не лише покращенню якості життя осіб з інвалідністю, а й формує імідж України як країни з гуманним підходом до всіх категорій громадян.

Список використаних джерел:

1. Варяничко М. В. Нові виклики та перспективи розвитку безбар'єрного туризму в Україні. *Economics bulletin of Dnipro university of technology*. 2024. Т. 4. С. 178–188.

2. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 21–28.

3. Моца А. А., Корінець Р. Я., Горюнова К. А. Перспективи розвитку туризму для людей з інвалідністю після закінчення російсько-української війни. *Академічні візії*. 2024. № 33. С. 1–8.

4. Язіна В., Острянин С., Завадська А. Аналіз системи забезпечення інклюзивних рекреаційних послуг: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Настенко А. М., *здобувачка вищої освіти,*
Нещадим Л. М., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

На сучасному етапі розвитку світової економіки готельна індустрія зазнає істотних змін, зумовлених трансформаційними процесами в суспільстві та зростанням споживчих очікувань. Клієнти дедалі більше орієнтуються на високі стандарти обслуговування, приділяючи особливу увагу аспектам безпеки, індивідуалізації сервісу та впровадженню інноваційних технологій. Важливим критерієм оцінки якості послуг виступає їхня практична цінність, їх відповідність етичним, соціальним і екологічним очікуванням споживачів. У відповідь на виклики сучасного ринку підприємства готельного господарства змушені впроваджувати новітні моделі організації діяльності, які поєднують традиційні принципи гостинності з інноваційними підходами.

Особливої актуальності набуває розвиток цифровізації управлінських процесів та формування клієнтоорієнтованих стратегій розвитку. Відповідно, дослідження механізмів адаптації готельних підприємств до нових ринкових умов є важливим, оскільки забезпечує підвищення конкурентоспроможності на національному та на міжнародному рівнях.

Оптимізація вдосконалення менеджменту в готельному бізнесі, що визначається специфікою галузевої динаміки та зростаючим обсягом споживчого попиту. В умовах постійних змін суб’єкти готельного господарства зіштовхуються з об’єктивною необхідністю вдосконалення власних бізнес-моделей. Ефективне управління є

ключовим елементом забезпечення стабільності та досягнення лідерських позицій у цій динамічній та конкурентній сфері.

Ще донедавна поняття «менеджмент» було новим і незрозумілим для багатьох в нашій країні. Але з розвитком ринкових відносин, процесом приватизації державної власності, розширенням діяльності комерційних підприємств, зарубіжний досвід управління в сфері ринкової економіки став досить актуальним.

Менеджмент як наукова теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю дослідження і пояснення таких явищ як процвітання або банкрутство організацій, визначення та застосування певних методів управління для забезпечення їх успішної діяльності.

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління: перший акцентував увагу на управлінні операціями (технічному боці виробничого процесу), другий – на управлінні трудовими ресурсами, віддаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації працівників й стимулюванню їх до діяльності [1, с. 5].

Менеджмент – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдення способів її досягнення. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.

Управління в широкому сенсі – це загальна система управлінських відносин, у вузькому – технологічна організація об'єкта. Менеджмент у широкому сенсі – загальні принципи соціального управління, у вузькому – управління виробництвом для досягнення мети.

Здійснюючи процес управління, менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення поставленої перед нею мети, що передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу, вирішення інших соціальних проблем [1, с. 6].

З огляду на специфіку сфери гостинності готельна послуга полягає в організації підприємством проживання клієнта через надання йому номеру для тимчасового проживання, а також супутню діяльність, безпосередньо пов'язану з розміщенням та з перебуванням гостя [2, с. 50].

Отже, якщо готельна послуга за своєю природою є організацією проживання та пов'язаних з цим сервісів, то для відображення її

комплексності в управлінській практиці застосовують термін «готельний продукт», який охоплює основні, спеціальні, супутні та додаткові складові. У структурі комплексного готельного продукту розрізняють такі його типи: основний, спеціальний, супутній, додатковий.

Основний продукт готелю включає надання номерів та обслуговування. Однак, для конкурентоздатності кожен готель формує спеціалізований продукт – комплекс сервісів, що його вирізняють. Це може бути туристичне обслуговування, бізнес-центри, організація дозвілля та спортивні послуги.

Супутній продукт – це послуги та товари, що підтримують використання основного продукту, наприклад, телефонний та поштовий зв'язок, побутові послуги й товари туристичного попиту.

Додатковий продукт розширює спеціалізований, надаючи йому додаткові переваги серед аналогів, що набуває все більшого значення для ринкової привабливості. Попри сприйняття послуги розміщення як базової, вона залишається ключовим елементом готельного сервісу. Водночас особливу увагу привертають унікальні послуги, які надають закладу конкурентні переваги.

Ці послуги формують додатковий продукт, спрямований на задоволення специфічних потреб гостей та підвищення їхньої лояльності [3, с. 62-64].

Проте успішна розробка та впровадження унікальних послуг, безпосередньо залежать від глибокого розуміння теоретичних основ управління готельним бізнесом та вміння адаптувати їх до сучасних соціальних тенденцій.

Саме тому, в сучасному управлінні активно використовуються як класичні теорії, так і новітні підходи, які сприяють ефективному функціонуванню підприємств.

Список використаних джерел:

1. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm (дата звернення: 17.02.2025).

2. Брік С. В. Готельний бізнес: особливості фінансового обліку та внутрішнього контролю доходів та витрат. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки.* 2018. № 15(1291). 147 с.

3. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012.

432 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska_Marta/Hotelnyi_biznes_teoriia_ta_praktyka.pdf (дата звернення: 17.02.2025).

4. Lytvyn, O., Sushchenko, O., Kyryliuk, I., Chvertko, L., Neshchadym, L., Povorozniuk, I., Tymchuk, S. Mechanisms for developing tourism clusters to enhance the competitiveness of ukraine's tourism industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*& 2025. № 47 (1). С. 153–161. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2025.12.

5. 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.

6. 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.

ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Нещадим Л. М., *канд. екон. наук, доцент, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Підприємства готельно-ресторанного господарства є невід'ємною складовою індустрії гостинності. З одного боку, їхня діяльність супроводжується певним негативним впливом на довкілля, проте, з іншого боку, завдяки активній участі в туристичному секторі, вони мають широкі можливості для зменшення цього впливу. Зростання екологічної свідомості споживачів готельно-ресторанних послуг та самих підприємств індустрії гостинності, посилення взаємозв'язку між бізнесом і проблемами довкілля, а також тенденції цифровізації останніх двох десятиліть свідчать про актуальність підвищення екологічної ефективності підприємств готельно-ресторанного господарства.

В умовах змін у споживчих запитах та зростаючих вимог до відповідального споживання задля збереження туристичних напрямків, підприємства готельно-ресторанного та туристичного сектору змушені розробляти нові стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення стабільної присутності на ринку.

У цьому контексті міжнародні організації та експерти галузі наголошують, що відновлення готельно-ресторанного господарства має базуватись на інноваційних підходах і принципах сталого розвитку. Це стимулює створення нових туристичних продуктів і послуг, орієнтованих на сталий, інклюзивний і ресурсоефективний розвиток. Сьогодні деградація довкілля є глобальним викликом, що потребує уваги з боку як споживачів, так і підприємств, особливо щодо використання та збереження природних ресурсів. Саме тому питання екологічної відповідальності стало одним із пріоритетних для підприємств, які працюють у сфері індустрії гостинності.

В даний час різні глобальні готельні та ресторанні підприємства стикаються з неминучим тиском на впровадження інновацій.

Таким чином, можна спостерігати, що екологічні інновації виникають як потенціал, який, завдяки корисним знанням, системам та інструментам допомагає компаніям пом'якшити екологічність проблеми і ризики, які виникають при наданні туристичних послуг.

Одними з ключових аспектів екологічної стійкості готельних і ресторанних підприємств є показники продуктивності та екологічної ефективності, а також управління цими показниками задля визначення результативності впроваджених заходів. Основне питання полягає у тому, як екологічна стійкість бізнесу впливає на продуктивність готелів і ресторанів, а також які саме показники є найбільш важливими для оцінки екологічного підходу в діяльності підприємств. Ці актуальні проблеми стали основою для проведення наукового дослідження.

В умовах сучасної економічної нестабільності необхідність активізації інноваційної діяльності в індустрії гостинності стає дедалі очевиднішою. Паралельно сфера послуг суттєво сприяє розвитку людського капіталу, створюючи можливості для більш повного задоволення індивідуальних і суспільних потреб.

На міжнародному економічному рівні екологічні проблеми постають надзвичайно гостро: з кожним роком зростає негативний вплив діяльності підприємств різних галузей на довкілля. Відтак

захист навколишнього середовища й забезпечення екологічної стійкості стають критичними чинниками у підвищенні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку, що водночас відкриває перед ними нові можливості [1].

Екологічна стійкість все частіше розглядається не лише як функціональна складова діяльності підприємств індустрії гостинності, а й як ефективний інструмент комунікації та маркетингу, що приваблює ширшу аудиторію гостей [2]. Суть екологічної стійкості полягає у раціональному управлінні природними ресурсами в процесі виробничої діяльності, що дає змогу зберегти їх для майбутніх поколінь. Економічний розвиток можна розглядати як ланцюг взаємопов'язаних елементів, серед яких довкілля посідає ключову позицію. Компанії більше не можуть сприймати природу як невичерпне джерело ресурсів, навіть за умови, що їхньою метою є задоволення людських потреб через споживання [3].

Впровадження інноваційних екологічних технологій на підприємствах готельно-ресторанного господарства має на меті економію часу, фінансових ресурсів та енергії. Варто зазначити, що програма «Екологія на підприємствах індустрії гостинності» [4, 7] не обов'язково передбачає кардинальні зміни — навіть незначні заходи можуть мати суттєвий ефект. До таких рішень належать: автоматичне відкривання та закривання дверей, використання інфрачервоної сантехніки, встановлення енергоощадних ламп, електричних дозаторів мила, а також перехід на паперове пакування замість пластикового.

Сучасні екотренди в індустрії гостинності зосереджені переважно на таких ключових аспектах:

– повага до соціокультурної автентичності – збереження культурної спадщини та традиційних цінностей місцевих громад, що беруть участь у туристичній діяльності, а також розвиток міжкультурного розуміння та толерантності;

– сприяння економічній життєздатності – забезпечення сталого функціонування підприємств, створення робочих місць, економічних можливостей та соціальних послуг для місцевого населення, зменшення рівня бідності [3];

– раціональне використання природних ресурсів – підтримка екологічних процесів, сприяння збереженню природної спадщини та біорізноманіття.

Негативні зміни стану навколишнього середовища вимагають від підприємств готельно-ресторанного господарства орієнтації на більш стійкі цілі розвитку, що мають відповідати сучасним екологічним трендам, зокрема сприяти економії таких важливих ресурсів, як вода та енергія [2].

Однією з нагальних проблем сьогодення є також вплив парникових газів. За оцінками міжнародних організацій, підприємства готельно-ресторанної сфери спричиняють близько 8% загальних викидів парникових газів [4].

Сьогодні екологізація продукції підприємств індустрії гостинності набуває особливої важливості у зв'язку з необхідністю збереження навколишнього середовища та зростанням попиту туристів на екологічно безпечні товари й послуги. З огляду на актуальність «еко»-трендів і підвищений інтерес споживачів до органічних продуктів, можна з упевненістю стверджувати, що впровадження «еко»-меню, використання екологічно сертифікованого текстилю та натуральної косметики у процесі надання послуг безумовно сприятиме підвищенню рейтингу готельно-ресторанних закладів.

Список використаних джерел:

1. Giri A. K., Mohapatra G. Do Institutional Quality and Trade Openness Influence Economic Growth? An Empirical Evidence from India. *In Studies in International Economics and Finance.* 2022. P. 165–182.

2. Нещадим Л. М., Тимчук С. В., Кожухівська Р. Б. Екологічнй туризм як основа ефективного розвитку туристичного бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 3 (14). С. 232–327.

3. Formankova, S., Trenz, O., Faldik, O., Kolomaznik, J., & Vanek, P. The future of investing – sustainable and responsible investing. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 2. С. 94–102. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-08.

4. Тимчук С. В., Нещадим Л. М. Підвищення економічної ефективності управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування туристів. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022.

5. Tepliuk M., Sahaidak M., Petrishyna T., Fokina-Mezentseva K., Fomenko B., Vasyliev I. Managing Responsible Consumption and

Sustainable Production Enterprises in Glocalization Conditions. *Acta Innovations*. 2023. № 8 (6).

6. Нещадим Л. М., Тимчук С. В. Екологізація туристичних послуг аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2020. Вип. 96. Ч. 2. С. 190–198.

7. Hotel Industry: Everything You Need to Know About Hotels. URL: https://www.revfine.com/hotel-industry/.

ГЕОЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Пісецький М. М. , *здобувач ступеня PhD,*
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

У сучасному глобалізованому світі туризм і індустрія гостинності стали одними з найдинамічніших секторів економіки. Водночас глобальні виклики – цифровізація, пандемія, війна, кліматичні зміни – вимагають адаптації просторової організації туристичної діяльності. Геоекономіка туризму, як наука про просторові фактори економічного розвитку туризму, надає потужний інструментарій для аналізу, прогнозування та розвитку стратегій в індустрії гостинності.

Геоекономіка туризму формувалася на стику географії, економіки, соціології та екології. Вона базується на принципах просторової диференціації туристичних ресурсів і аналізу взаємозв’язків між територіями, що приймають туристів, та тими, звідки походять туристичні потоки [1]. Туризм як галузь – це один із важливих чинників економічного розвитку певної території. Туристична дестинація є предметом дослідження економічної науки, оскільки, по-перше, це місце, куди приїжджають туристи, воно є джерелом доходів для місцевої економіки через прибутки від діяльності готелів, ресторанів, транспорту, екскурсій, розваг та інших послуг. По-друге, туризм сприяє працевлаштуванню як у сфері гостинності, так і опосередковано через попит на місцеві продукти та послуги. По-третє, популярні туристичні дестинації стимулюють розвиток інфраструктури (дороги, аеропорти, зв’язок), що, в свою чергу, покращує загальні економічні умови в регіоні. По-четверте економіка вивчає, як зробити розвиток туризму сталим, тобто таким,

що приносить вигоди без шкоди для довкілля та культури. Разом з тим економічна наука допомагає передбачити поведінку туристів, планувати стратегії розвитку дестинацій, оцінювати конкурентоспроможність регіону на туристичному ринку.

Міждисциплінарна методологія геоекономіки туризму поєднує просторово-часовий, системний, синергетичний, кластерний, мережевий, комплексний та інші підходи до вивчення туристичної діяльності. Просторово-часовий підхід дає змогу аналізувати динаміку розвитку туристичних дестинацій та зміни туристичних потоків у різних часових періодах.

Системний підхід розглядає туристичний простір як складну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле. Синергетичний підхід фокусується на процесах самоорганізації та виникнення нових якостей у туристичних системах. С. Р. Пасєка та В. М. Джумурат підкреслюють важливість комплексного підходу до оцінки туристичного потенціалу територій, що дає змогу враховувати всі фактори, які впливають на розвиток туризму в певному регіоні [5].

Спочатку пандемія COVID-19, а потім повномасштабне вторгнення російської федерації висвітлили вразливість індустрії гостинності до глобальних криз. Геоекономічна методологія дозволяє оцінити ці ризики на локальному та глобальному рівнях, а також формувати адаптивні моделі просторової організації туризму. Кліматичні зміни змінюють сезонність та географію туристичних потоків. Також важливим негативним фактором впливу на розвиток сфери гостинності є війна в Україні, що трансформує просторову структуру внутрішнього туризму.

Геоекономіка туризму приділяє значну увагу просторовим моделям розвитку туристичної діяльності. Геоекономічні моделі відображають закономірності розміщення туристичних об'єктів, формування туристичних маршрутів, розподілу туристичних потоків у просторі. Вони можуть мати різні форми – лінійну, радіальну, кільцеву, мережеву тощо.

Геоекономічні моделі розміщення об'єктів туристичної інфраструктури становлять методологічну основу для просторового аналізу та планування розвитку туристичної галузі. Фундаментальний характер просторових закономірностей розміщення туристичної інфраструктури визначається складною взаємодією економічних, географічних, соціальних та екологічних факторів, які формують специфічні просторові структури на різних ієрархічних рівнях – від

локального до глобального [4]. Аналіз теоретичних підходів до проблеми оптимального розміщення туристичної інфраструктури дає змогу виділити базові моделей, які відображають різні аспекти просторової організації туристичної діяльності.

Просторові моделі дозволяють прогнозувати напрями розвитку туристичної діяльності в певному регіоні та розробляти стратегії оптимізації використання туристичних ресурсів. А. Джукіч та С. Єркович пропонують геоекономічну модель розвитку туризму, яка враховує просторові особливості розміщення туристичних ресурсів та об'єктів інфраструктури, а також економічні ефекти від їх використання [1].

Концепція туристично-рекреаційних кластерів займає важливе місце в геоекономіці туризму. Кластерний підхід передбачає формування на певній території взаємопов'язаних підприємств туристичної індустрії, що співпрацюють між собою та створюють синергетичний ефект. Туристичні кластери дозволяють підвищити конкурентоспроможність регіону на туристичному ринку, оптимізувати використання туристичних ресурсів, зменшити транзакційні витрати та підвищити якість туристичних послуг. Х. В. Хлопяк, С. С. Кравцов та В. В. Білик підкреслюють роль спеціалізованого туризму у підвищенні інвестиційної привабливості туристичного потенціалу регіону, що є важливим аспектом формування туристичних кластерів [6].

Геоекономіка туризму розглядає інвестиційні процеси як важливий фактор просторового розвитку туристичної діяльності. Інвестиції в туристичну інфраструктуру, реставрацію історико-культурних пам'яток, розвиток транспортних мереж значно впливають на туристичну привабливість території та формують передумови для збільшення туристичних потоків. Просторова диференціація інвестицій у туристичну галузь відображає нерівномірність розвитку туризму в різних регіонах та може бути як наслідком, так і причиною диспропорцій у розвитку туристичної діяльності.

За дослідженнями О. Козменко, інвестиційна привабливість країн у галузі туристичної індустрії залежить від комплексу факторів, серед яких важливу роль відіграють географічне положення, природно-кліматичні умови, рівень розвитку інфраструктури, політична стабільність тощо [2].

Просторові моделі (лінійна, радіальна, мережна) використовуються для опису розміщення туристичних об’єктів. Геоінформаційні системи дозволяють моделювати туристичні потоки, планувати інфраструктуру і підвищувати стійкість дестинацій. Цифровізація (онлайн-бронювання, мобільні додатки, big data) трансформує саму природу гостинності.

Геоекономіка пропонує концепцію сталого туризму як балансу між економічною вигодою та екологічною ємністю територій. Особливої актуальності набувають туристичні кластери, які об’єднують підприємства, що забезпечують синергію в розвитку регіональної індустрії гостинності.

Отже, сфера туризму як складова економіки, має великі можливості для адаптації до сучасних викликів завдяки використанню геоекономічного підходу. Його міждисциплінарність та здатність до просторового прогнозування роблять його ефективним інструментом для розвитку стратегій у сфері туризму. Геоекономічні моделі розміщення об'єктів туристичної інфраструктури відображають складні взаємозв'язки між економічними, географічними, соціальними та екологічними аспектами туристичної діяльності в просторі. Комплексне використання різних моделей дає змогу розробляти оптимальні стратегії просторового розвитку туристичної інфраструктури, підвищувати ефективність використання туристичних ресурсів, створювати нові робочі місця, забезпечувати сталий розвиток туристичної галузі на різних ієрархічних рівнях - від локального до глобального.

Список використаних джерел:

1. Đukić A., Jerković S. Geoeconomic guidelines of development of tourism: Model of Dubrovnik. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic*. 2007. SASA. P. 193–201.

2. Kozmenko O. Analysis of countries' investment attractiveness in the field of tourism industry. *Investment Management and Financial Innovations*. 2015. №12(3-1). P. 56–63.

3. Leiper, N.: Tourist attraction system. *Annals of Tourism Research*. 1990. № 17. P. 367–384.

4. Лендєл О. Д. Оцінка стану інфраструктури регіонального ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2020. №1(13). С. 159–168.

5. Пасєка С. Р., Джумурат В. М. Теоретичні засади дослідження туристичного потенціалу території. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 42–49.

6. Хлопяк С. В., Кравцов С. С., Білик В. В. Підвищення інвестиційної привабливості туристичного потенціалу регіону засобами спеціалізованого туризму. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 100–106.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Поворознюк І. М., *канд. екон. наук, доцент*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Індустрія гостинності є однією з найбільш чутливих до змін у економічному, соціальному та політичному середовищі. Події, такі як воєнний стан, політичні, економічні кризи, пандемії, природні катастрофи, спричиняють значні коливання в попиті на готельні послуги, ресторани та інші туристичні об’єкти. Враховуючи високу залежність від людського ресурсу, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником виживання та стабільності бізнесу під час кризи.

В сучасних умовах господарювання виділимо основні підходи до антикризового управління персоналом.

По перше це гнучкість та адаптивність в організаційній структурі, яка є одним з найважливіших аспектів антикризового управління. Тобто організація повинна мати здатність адаптувати свою структуру до нових умов. У період кризи, особливо при зниженому попиті на послуги, необхідно скорочувати або перенаправляти ресурси. Це може включати тимчасове зменшення кількості персоналу, зміну робочих графіків або перерозподіл обов’язків. Зокрема, на підприємствах індустрії гостинності важливо вчасно реагувати на зниження потоку гостей, оперативно коригуючи штатні розклади та графіки роботи працівників.

Обов’язково повинна бути комунікація та підтримка співробітників. Прозорість та регулярність комунікації з персоналом

є критично важливим етапом в період кризи. Керівництво повинно чітко інформувати співробітників про можливі зміни, такі як скорочення робочих годин або звільнення, а також пояснювати, які кроки робить компанія для подолання кризи. Це допомагає уникнути стресу та непорозумінь серед співробітників, зберігаючи моральний дух і лояльність.

Антикризове управління також повинно передбачати інвестування в навчання та розвиток персоналу. Навчання персоналу новим навичкам, таким як цифрові технології, онлайн-сервіси або вміння адаптуватися до змінних умов, є важливим кроком у підготовці до подальших викликів. Керівники повинні забезпечити можливості для перепідготовки співробітників, тим самим підтримуючи їх професійний рівень навіть в умовах зниженого попиту.

Кризи часто вимагають від бізнесу швидкої реакції на зміни обсягу роботи. У цьому контексті співпраця з тимчасовим персоналом або фрилансерами стає важливою стратегією. Це дозволяє гнучко реагувати на коливання попиту, не зберігаючи зайвих постійних витрат [1].

В умовах кризової ситуації співробітники часто відчувають невизначеність, що може негативно позначатися на їхній мотивації та продуктивності. Підтримка високого морального духу стає великим викликом для керівників, адже будь-які скорочення чи зміни в графіку роботи можуть призвести до втрати довіри до компанії [2]. Важливо зберігати баланс між необхідністю скорочень і прагненням до підтримки позитивного клімату в колективі.

У складні часи бізнес стикається з ризиком втрати важливих співробітників, особливо тих, хто є висококваліфікованими фахівцями або займає ключові позиції. Для уникнення такої ситуації необхідно розробити програми лояльності, бонуси або інші методи підтримки, які допоможуть зберегти найбільш цінних працівників. Особливо важливо в кризовий період не допустити «втечі талантів», адже в умовах нестабільності необхідно мати сильну команду, здатну впоратися з новими викликами.

В індустрії гостинності репутація компанії є однією з основних цінностей. Під час кризи зменшення кількості споживачів може привести до негативних відгуків, що у свою чергу може вплинути на бізнес. Крім того, кризові ситуації можуть призвести до внутрішніх конфліктів серед працівників, що також відображатиметься на

загальній атмосфері. Для уникнення подібних проблем важливо вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підтримувати відкрите спілкування та приймати рішення на основі консенсусу.

Кризи часто супроводжуються високим рівнем стресу, особливо серед працівників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами або змушені працювати в умовах невизначеності. Тому необхідно запроваджувати програми підтримки психологічного здоров'я, забезпечуючи доступ до консультацій, тренінгів або інших форм допомоги, що допоможуть співробітникам впоратися з емоційним навантаженням.

Наприклад, готельна мережа Accor, одна з найбільших готельних мереж у світі, демонструє ефективне антикризове управління персоналом під час економічних криз. Однією з основних стратегій компанії був акцент на підтримці морального духу співробітників. В умовах економічної кризи 2008 року, Accor не тільки скоротила витрати на рекламу, а й активно працювала над підтримкою своєї команди. Вони пропонували гнучкі умови роботи, такі як часткове робоче навантаження, а також надавали співробітникам доступ до різноманітних програм навчання і розвитку, включаючи онлайн-курси. Крім того, компанія інвестувала в психологічну підтримку персоналу, організовуючи тренінги для менеджерів з питань управління стресом та збереження позитивного клімату в колективі.

Отже, антикризове управління персоналом у сфері гостинності вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегії гнучкості, підтримки та розвитку персоналу. Під час криз важливо не лише забезпечити короткострокові стабільні умови для роботи, але й підтримувати моральний дух співробітників, зберігати ключові кадри та активно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Також важливо враховувати, що кожна криза є шансом для вдосконалення і реорганізації бізнесу, що допоможе підвищити ефективність роботи персоналу та поліпшити якість обслуговування клієнтів у майбутньому. В умовах глобалізації та постійних змін в індустрії гостинності, здатність швидко адаптуватися до нових реалій і забезпечувати високу якість послуг навіть у кризові моменти стає вирішальним фактором успіху компанії.

Антикризове управління персоналом в індустрії гостинності має бути основою для стратегічного розвитку бізнесу, що дозволяє не

лише витримати непередбачувані ситуації, але й вийти з них сильнішими та готовими до нових викликів.

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: 15.04.2025).

2. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740 (дата звернення: 16.04.2025).

ВПЛИВ РЕАЛІЗАЦІЇ БРЕНДОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Рева А. В., *здобувачка вищої освіти,*
Джога О. В., *доктор філософії, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Стрімкий розвиток технологій спонукає підприємства індустрії гостинності до жорсткої боротьби за господарювання. Конкуренція між закладами ресторанного та готельного господарства зростає, адже відвідувачі стають більш обізнаними та вимогливими до якості наданих послуг. Продаж брендової продукції у закладах харчування допомагає підвищити якість обслуговування гостей та створює передумови для підвищення вартості замовлення. Упізнаванні бренди допомагають створити довіру до продукції, що реалізується та налаштувати гостей на певні емоції.

Сутність бренду у асоціативному сприйнятті навколишнього оточення, створенні атмосфери закладу, відчуття задоволення, затишку, комфорту, сервісу. Бренд не можливо описати однозначно, адже він поєднує у собі колаж відчуттів та спогадів. Він чудово виконує маркетингову стратегі. Допомагає налагодити індивідуальний сервіс та продемонструвати значимість кожного

гостя. Вподобання гостя до бренду позитивно впливає на конкурентоспроможність закладу гостинності [1].

Сьогодні штучний інтелект допомагає створити інструменти взаємодії зі споживачем послуг більш дієвими: інтерактивні технології спрямовані на підсилення візуалізації інформації про заклад та страви, які реалізуються, швидкий аналіз бази даних господарської роботи підприємства та обробка персональних даних відвідувачів, створенні програм для покращення комунікацій із гостями, підбір індивідуальних страв і напоїв, відповідно запитам відвідувачів. Завдяки таким технологіям швидкість надання послуг підвищується, а сервіс у закладі стає більш клієнтоорієнтованим.

Вагомість бренду підсилюють партнерські відносини закладів господарювання із товаропостачальниками, регіональними фермерськими хазяйствами, SMM агентствами. Інформацію, яку отримує гість впливає на імідж закладу. Активна маркетингова стратегія закладу ресторанного господарства впливає на поведінкову стратегію користувачів послуг. Оновлення брендової стратегії підсилює конкурентність закладу харчування та подовжує його позитивний вплив. Рейтинг таких закладів значно вищий [1].

Визначення бренду трактується як особливий тип нематеріальних цінностей, що значно відрізняє заклад поміж схожими. Він об’єднує емоції та функції, уяву та реальність.

Бренд закладу ресторанного господарства відображає ту атмосферу, яка запам’яталась відвідувачам після гарного відпочинку у закладі. За науковцем Ф. Котлером бренд ідентифікує товари та послуги, сервісне обслуговування, якість страв і напоїв, репутацію закладу.

Бренд закладу не можливо створити на короткий термін. Це результат тривалої роботи над помилками, відточування досвіду, створення позитивного враження гостей, про місце відпочинку.

Створення брендінгу закладу ресторанного господарства починається з концепції, ідей, кухні, персоналу, внутрішнього та зовнішнього дизайну приміщень, статусності. Однак сервісне обслуговування має вагоме значення у формуванні вражень відвідувачів про заклад. Невдала комунікація офіціантів здатна зіпсувати назавжди імідж підприємства та відсторонити, навіть, постійних клієнтів [2].

Конкуретоспроможність підприємства це здатність приваблювати та утримувати цільову аудиторію, пропонувати

оригінальні послуги та гарантувати прибутковість, готовність споживачів сплачувати послуги попре підвищення їх вартості.

Якщо бренд закладу сильний, то і лояльність гостей буде високою. Популярність такого закладу зростає. Рівень задоволенності обслуговуванням знаходиться на високому рівні. Мотивація персоналу до роботи та якості обслуговування теж підвищується [3].

Чим вище бренд закладу ресторанного господарства, тим більш преміальним він стає.

Отже, конкурентоспроможність закладів харчування залежить від бренду. Бренд є комплексним показником, який вміщує у розумінні гостем якість обслуговування, якість продукції, що виробляється, атмосфери перебування, чуйності персоналу до запитів гостей. Бренд формує імідж та асоціацію про заклад та результатом багаторічної кропіткої праці персоналу та комунікації з гостями. Розвиток бренду гарантує отримання більших розмірів прибутків на довготривалий період у порівнянні із вкладеними інвестиціями.

Список використаних джерел:

1. Бутельський Я. Ю. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. 9 с. URL: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/%D0%91%D1%83%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9+%D0%AF%D0%BD+%D0%AE%D1%80%D1%96%D0%B9%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%871.pdf.

2. Нагернюк Д. В. Коваленко Л. Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 31. URL: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/692-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-664-1-10-20211029.pdf.

3. Юрчак Е. В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду. *Ефективна економіка* 2014. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3706.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Слатвінська Л. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах сучасного розвитку суспільства спостерігається глобальний динамічний розвиток ринку рекреаційних послуг та туризму.

Реальний стан рекреаційно-туристичної галузі в Україні починаючи від моменту вторгнення росії демонструє, що галузь зазнала значних, несприятливих змін, адже більшість туристично-рекреаційних гігантів та суб'єктів малого та середнього туристичного бізнесу змушені були адаптувати свою діяльність.

За даними Державного агентства розвитку туризму України основні зусилля агентства та суб'єктів туристичної діяльності були зосереджені на нормотворчій роботі, міжнародній співпраці та розвитку внутрішнього туризму задля забезпечення функціонування туристичної галузі під час війни. Основні економічні показники господарської діяльності за 9 місяців 2024 року демонструють, що до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд грн. За три квартали 2024 року представники туристичної галузі України сплатили податків на 42% більше (2 млрд 61 млн 976 тис. грн), ніж за аналогічний період у 2023 році, коли до бюджету надійшло 1 млрд 455 млн 317 тис. грн. У порівнянні з аналогічним періодом у 2021 році сума податків зросла на 16%. Тоді в казну держави від тургалузі було перераховано 1 млрд 778 млн 924 тис. грн. За 9 місяців 2023 року загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, у порівнянні з тим же періодом у 2023 році зросла на 8%. Кількість юридичних осіб зросла на 1%, а фізичних – на 10% [1].

За результатами аналізу можна зробити висновок, що в умовах воєнного стану галузь туризму та рекреації України зіткнулася зі значними викликами, які змусили учасників ринку адаптувати свою діяльність до нових реалій. Незважаючи на складну ситуацію, галузь демонструє ознаки стабілізації та навіть зростання, особливо у внутрішньому туризмі. Значне збільшення надходжень до державного бюджету свідчить про ефективність нових підходів до ведення туристичного бізнесу. Зростання кількості платників

податків, особливо серед фізичних осіб, свідчить про активізацію малого бізнесу в галузі. Таким чином, туризм в Україні поступово перетворюється на сталий сектор, здатний функціонувати навіть в умовах війни.

На основі зроблених висновків можна сформулюємо ефективні підходи до управління організацією рекреаційних послуг в Україні в умовах воєнного стану та сучасного розвитку суспільства:

– прийняття рішень на основі аналітики (дані дозволяють прогнозувати подальші тенденції на ринку та визначити перспективні напрями розвитку);

– підтримка малого та середнього бізнесу (управління галуззю має включати програми підтримки ФОПів – спрощення реєстрації, доступ до мікро-кредитів, навчальні програми з цифровізації та маркетингу);

– пріоритет внутрішній туризм (в умовах обмеженого виїзду внутрішній туризм є ключовим напрямом, управління має зосереджуватись на покращенні інфраструктури, розробці внутрішніх маршрутів і промоції місцевих туристичних продуктів);

– цифрова трансформація галузі (сучасні цифрові інструменти повинні бути впроваджені як стандарт для всіх учасників ринку, що забезпечить прозорість, доступність);

– стратегічне партнерство з державою (нормотворча діяльність та міжнародна співпраця, свідчать про важливість тісної взаємодії бізнесу з державними структурами, управління має враховувати державні програми відновлення, грантову підтримку та пільги для рекреаційних об’єктів).

За даними галузевих експертів [2, 3] у 2025 році спостерігаються кілька ключових трендів розвитку, які можуть значно вплинути на організацію рекреаційних послуг і туризму в Україні:

1. Екологічний та сталий туризм – туристичні компанії та рекреаційні об’єкти впроваджують стратегії сталого розвитку, а туристи обирають еко-дружні напрямки та послуги.

2. Цифрові технології в туризмі та рекреації – туристичні компанії використовують мобільні додатки для замовлення послуг, надають можливості для онлайн-бронювання, а також розвивають віртуальні екскурсії.

3. Здоров’я та велнес-туризм – зростає попит на спа-послуги, лікувальні курорти, йогу, медитацію, фітнес-туризм і природні методи оздоровлення.

4. Активний та екстремальний туризм – попит на активний відпочинок, що включає спортивні заходи, екстремальні види спорту, гірські подорожі, каякінг, парапланеризм стає більш популярним.

5. Місцевий туризм та агротуризм – зростає попит на подорожі в межах власної країни через економічні фактори та нові умови подорожей, туристи все частіше обирають не лише великі міста, а й села.

6. Культурно-просвітницький та освітній туризм – зростає попит на культурні та освітні поїздки регіону.

7. Сегментація туризму та персоналізація послуг – зростає попит на персоналізовані туристичні послуги, створення індивідуальних турів.

З огляду на сучасні соціальні виклики – повномасштабний військовий конфлікт, туристично-рекреаційний сектор України показав, що він не лише здатний вижити, а й адаптуватися та певною мірою розвиватися. Сектор активно змінюється, незважаючи на великі втрати та обмеження; його основними цілями є зростання внутрішніх подорожей, допомога малим підприємствам, цифровізація послуг та проактивна взаємодія з державними установами. Сучасні технології, зміна соціальних та екологічних стандартів, а також зміна споживчих уподобань впливають на постійну еволюцію рекреаційних послуг та туризму. Сьогодні креативні підходи до сталого, активного, екологічно чистого та індивідуального відпочинку є такими ж важливими, як і більш традиційні варіанти дозвілля.

Список використаних джерел:

1. Публічний звіт Державного агенства розвитку туризму за 2024 рік. URL: https://surl.li/qgedzl (дата звернення 05.05.2025).

2. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/ (дата звернення 05.05.2025).

3. Асоціація в’їзних туристичних операторів України. URL: https://www.aitoukraine.org/ (дата звернення 05.05.2025).

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ ТА ТУРОПЕРАТОРІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ

Слатвінська Л. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Булишко Р. Є., *здобувач вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університе імені Павла Тичини

Управління змінами (англ. Change Management**)** – це системний підхід до підготовки, впровадження, підтримки та адаптації організації, команди або окремої особи до змін у бізнес-процесах, структурах, технологіях або стратегії.

З початком весняного сезону 2025 року туристична галузь України переживає значне пожвавлення. Після кількох складних років, спричинених пандемією, економічними викликами та затяжним військовим конфліктом туристичний бізнес поступово відновлюється і навіть демонструє ознаки зростання. За даними Української туристичної асоціації, у першому кварталі 2025 року кількість внутрішніх поїздок зросла на 28% порівняно з аналогічним періодом минулого року [1].

Особливою популярністю серед українських туристів користуються Карпати, Закарпатська, Львівська та Івано-Франківська області. Гори, курорти, термальні джерела та екотуризм приваблюють сім'ї з дітьми та молодь. Також зростає інтерес до подорожей у південні регіони - Одеську, Херсонську та Миколаївську області, де активно розвиваються морські курорти та агротуризм.

Міжнародний туризм також відновлюється, незважаючи на певні логістичні труднощі, українці поступово повертаються до подорожей за кордон. Найпопулярнішими напрямками залишаються Туреччина, Єгипет, Чорногорія та Греція. Туроператори повідомляють про збільшення попиту на раннє бронювання та інтерес до індивідуальних турів. Багато з них також пропонують нові маршрути, враховуючи безпекові та візові зміни [2].

За даними експертів українські туристичні агенції та туроператори стикаються з наступними викликами: непередбачувані умови безпеки; зміна туристичних потоків; цифровізація і вимоги до онлайн-продажів; нові очікуваннями клієнтів (індивідуальні тури, екоформати, волонтерські подорожі); конкуренція з глобальними платформами.

Визначимо ключові етапи управління змінами в туристичному бізнесі на ринку України.

1. Визначення потреби в змінах: перехід із класичних офлайн-продажів на онлайн; зміна цільових ринків (з виїзного на внутрішній туризм); оптимізація витрат, автоматизація процесів.

2. Розробка стратегії змін: вибір нової бізнес-моделі: наприклад, фокус на внутрішній туризм, або нішеві напрямки (гастротури, ретрит-подорожі); створення цифрової інфраструктури: CRM, онлайн-бронювання, сайти, мобільні додатки.

3. Комунікація змін: інформування персоналу про майбутні зміни, роз'яснення цілей; робота з опором змінам – важливий етап для мінімізації конфліктів та зниження плинності кадрів.

4. Підготовка персоналу: навчання співробітників роботі з новими технологіями; формування компетенцій у сферах маркетингу, роботи з клієнтами, онлайн-продажів.

5. Впровадження змін: перехід на нові сервіси, переорієнтація команди; тестування нових турів/маршрутів/послуг.

6. Оцінка результатів і коригування: вимірювання ефективності (кількість бронювань, рівень задоволеності клієнтів, прибутковість); постійна адаптація в умовах змінного ринку.

З урахуванням думки [3] визначимо ключові результати ефективного управління змінами: підвищення лояльності клієнтів; зростання доходів і стабілізація бізнесу в кризу; створення інноваційної репутації компанії; краща адаптивність до майбутніх викликів.

Таблиця 1

Управлінські зміни рекомендовані до впровадження*

Напрямок	Старий підхід	Новий підхід
Продажі	Особистий офіс, дзвінки	Онлайн-бронювання, чат-боти, месенджери
Продукт	Виїзний туризм до Єгипту	Локальні тури, Карпати, гастрономічні подорожі
Маркетинг	Флаєри, реклама в газетах	Таргетована реклама в соцмережах, блогери
Робота з клієнтом	Масові тури	Індивідуальні маршрути, VIP-сервіс
Персонал	Класичні менеджери	Гібридні фахівці (менеджер+SMM+консультант)

**Джерело: сформовано авторами.*

Отже, управління змінами в туристичній галузі України має важливе значення для забезпечення її відновлення та розвитку в умовах постійних викликів – від війни до змін у туристичних

уподобаннях та розвитку нових технологій. Такі ключові етапи, як визначення потреби в змінах, розробка стратегії, комунікація змін, навчання персоналу, впровадження та оцінка результатів, дозволяють туристичним компаніям не тільки адаптуватися до нових умов, але й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Ключовими результатами ефективного управління змінами є: підвищення лояльності клієнтів, стабілізація бізнесу в кризові періоди, створення інноваційної репутації та підвищення адаптивності компанії до майбутніх викликів. Зокрема, розвиток внутрішнього туризму, впровадження цифрових технологій та зміна стратегій продажів дозволяють зберегти і навіть розширити клієнтську базу в непередбачуваних ситуаціях. Тому турагентствам і туроператорам важливо мати чітку стратегію змін, яка дозволить їм не тільки пережити кризи, а й зміцнити свої позиції на ринку після їх подолання. Цей процес, орієнтований на постійну адаптацію та інновації, дозволяє українським туристичним компаніям вийти на новий рівень розвитку та відповідати сучасним потребам туристів.

Список використаних джерел:

1. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/ (дата звернення 06.05.2025).

2. Асоціація в'їзних туристичних операторів України. URL: https://www.aitoukraine.org/ (дата звернення 06.05.2025).

3. Слатвінська Л. А, Збиранник О. М, Грибанов Т. Є. Шляхи відновлення мікро-, малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в контексті модернізації середовища. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3663 DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-115 (дата звернення 05.05.2025).

УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Слатвінська Л. А., *канд. екон. наук, доцент,*
Журавка Я. А., *здобувачка вищої освіти,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

В умовах глобалізації та екологічних викликів туризм відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Однією з

ключових складових туристичної інфраструктури є готельне господарство, яке не лише забезпечує комфортне проживання туристів, але й активно впливає на економіку, зайнятість та використання природних ресурсів. Зростання туристичних потоків висуває нові вимоги до системи управління готелями, зокрема в частині дотримання принципів сталого розвитку. Це вимагає впровадження екологічно чистих технологій, соціально відповідального підходу до персоналу та клієнтів, ефективної взаємодії з місцевими громадами та органами влади.

Дослідження готельного менеджменту в контексті сталого розвитку туризму є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє досягти балансу між економічною вигодою, захистом навколишнього середовища та соціальною відповідальністю. Такий підхід не тільки сприяє довгостроковій конкурентоспроможності готелів, але й створює позитивний імідж регіону як екологічно та соціально свідомої туристичної дестинації [1].

Розглянемо управління готельним господарством регіону з точки зору основних аспектів сталого розвитку [2].

1. Економічний аспект. Готельне господарство є важливою частиною економіки туристичного регіону, забезпечуючи робочі місця та податкові надходження. Ефективне управління допомагає оптимізувати витрати та підвищити прибутковість, дотримуючись при цьому принципів сталого розвитку. Інвестиції в енергоефективні технології та місцеві продукти допомагають зменшити витрати в довгостроковій перспективі. Важливо аналізувати вплив готелів на суміжні сектори економіки, такі як транспорт, харчова промисловість і торгівля. У кризові періоди (наприклад, під час пандемії) сталий готельний бізнес краще адаптується та відновлюється.

2. Екологічний аспект. Сучасне готельне господарство повинно зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище, впроваджуючи екологічно чисті практики. Це включає в себе сортування відходів, зменшення споживання води та електроенергії, а також використання відновлюваних джерел енергії. Екосертифікація (наприклад, Green Key або ISO 14001) допомагає підвищити довіру туристів та покращити імідж готелю. Важливо проводити екологічні тренінги для персоналу та залучати гостей до природоохоронних практик. Розумне управління ресурсами не лише зменшує шкоду, завдану довкіллю, а й знижує операційні витрати.

3. Соціальний аспект. Готелі створюють робочі місця для місцевого населення, сприяючи підвищенню рівня життя в регіоні. Важливою складовою сталого розвитку є залучення місцевих постачальників і ремісників, що стимулює місцеву економіку. Готелі можуть підтримувати соціальні ініціативи, такі як освітні програми, інклюзивний туризм і благодійні проекти. Туристи цінують можливість отримати автентичний досвід, заснований на місцевій культурі та традиціях. Соціальна відповідальність стає ключовим фактором у побудові довгострокових відносин між готелями та громадами.

4. Інституційно-управлінський аспект. Ефективне управління індустрією гостинності вимагає співпраці між владою, бізнесом та громадськістю. Регіональні стратегії розвитку туризму повинні включати цілі сталого розвитку. Місцева влада може заохочувати екологічні ініціативи за допомогою податкових пільг, грантів або навчальних програм. Готелі повинні впроваджувати внутрішні політики сталого управління, такі як етичні кодекси та моніторинг впливу на навколишнє середовище. Системи сертифікації та контролю якості допомагають забезпечити відповідність готелів міжнародним стандартам сталого туризму.

5. Маркетинг і поведінка споживачів. Сучасні туристи все більше цінують екологічну та соціальну відповідальність готелів. Еко-брендинг та відповідальні маркетингові стратегії сприяють формуванню позитивного іміджу готелю. Реклама, яка підкреслює сталий підхід, приваблює свідомих мандрівників і формує лояльність клієнтів. Важливо досліджувати поведінку споживачів та їхні очікування щодо сталих послуг. Залучення гостей до програм енергозбереження або підтримки громади підвищує їхню задоволеність.

6. Інновації та діджиталізація. Впровадження смарт-технологій дозволяє більш ефективно управляти ресурсами готелю, наприклад, автоматичним освітленням, системами обліку води та енергії. Цифрові інструменти (мобільні додатки, чат-боти, онлайн-бронювання) спрощують взаємодію з клієнтами та зменшують паперовий документообіг. Аналітика великих даних дозволяє краще планувати попит та оптимізувати логістику. Інновації допомагають зменшити вуглецевий слід і сприяють прозорості в управлінні.

Управління готельним господарством на рівні регіону в контексті сталого розвитку туризму є складним, багатогранним процесом, який охоплює економічні, екологічні, соціальні, управлінські та технологічні аспекти. У сучасних умовах це управління повинно базуватися не тільки на прагненні до отримання прибутку, але й на довгостроковій відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. Впроваджуючи принципи сталого розвитку, готелі можуть знизити витрати, підвищити ефективність, зміцнити відносини з місцевими громадами та підвищити лояльність туристів.

Список використаних джерел:

1. 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. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3382 DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-19 (дата звернення: 05.05.2025).

2. Цілі сталого розвитку: URL: https://nto.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАКЛАДАХ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Слатвінська Л. А., *канд. екон. наук, доцент*,
Марушкевич В. А., *здобувач вищої освіти*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Застосування інноваційних технологій закладом швидкого обслуговування може працювати на цільовому сегменті, забезпечуючи та збільшуючи продаж і на ньому за рахунок глибокого розуміння потреб покупців успішно конкурувати з іншими підприємствами, підвищити прибутковість або завоювати велику частку ринку в залежності від цілей, тобто зробити ефективною організацію роботи закладів швидкого обслуговування.



Рис. 1. Основні аспекти CRM для закладів громадського харчування*

**Джерело: сформовано авторами за даними [1]*.

У сучасних умовах господарювання, використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах сприяє розвитку електронної торгівлі – господарської діяльності у сфері електронної купівлі – продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. Інноваційні технології підвищують ефективність і відповідно конкурентоспроможність підприємств організації харчування [2].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer relationship management) – технологія управління всіма відносинами підприємства та взаємодією із наявними та потенційними клієнтами.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у закладах швидкого обслуговування має важливе значення для побудови довгострокових відносин з клієнтами, підвищення їх лояльності та збільшення прибутковості. Використання CRM-систем дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, щоб персоналізувати обслуговування, маркетингові зусилля.

На (рис. 1) визначено основні аспекти CRM для закладів швидкого обслуговування:

1. Збір даних про клієнтів:

– точки збору даних (використання різних точок взаємодії з клієнтами для збору даних, таких як мобільні додатки, програми лояльності, онлайн-замовлення, каси та кіоски самообслуговування);

– типи даних (збирання інформації про уподобання клієнтів частоту відвідувань, середній чек, улюблені страви та демографічні

дані.

2. Програми лояльності:

– бонусні програми (накопичення балів за кожну покупку, які клієнти можуть обміняти на знижки чи безкоштовні страви);

– рівні лояльності (запровадження різних рівнів лояльності (срібний, золотий, платиновий) з відповідними привілеями для стимулювання повторних покупок.

3. Персоналізація обслуговування:

– персоналізовані пропозиції (використання даних для створення індивідуальних пропозицій, знижок і акцій, що відповідають уподобанням конкретних клієнтів);

– іменні вітання та повідомлення (використання імен клієнтів у комунікаціях для створення більш особистого зв'язку).

4. Мобільні додатки:

– замовлення через додаток (надання можливості робити замовлення через мобільний додаток з інтерфейсом, що запам'ятовує попередні замовлення та уподобання клієнтів);

– повідомлення та нагадування (надсилання push-повідомлень про нові пропозиції, акції та нагадування про невикористані бонуси чи знижки.

5. Аналіз даних та звітність:

– аналіз поведінки клієнтів (використання аналітичних інструментів для вивчення поведінки клієнтів, виявлення тенденцій та розуміння їхніх потреб);

– звіти та KPI: Створення звітів про ключові показники ефективності (KPI) CRM-кампаній, таких як залучення нових клієнтів, утримання клієнтів, частота відвідувань і середній чек.

6. Зворотній зв'язок та управління скаргами:

– збір відгуків (використання різних каналів для збору зворотного зв'язку від клієнтів, таких як опитування, відгуки в мобільному додатку та соціальних мережах);

– реагування на скарги (швидке та ефективне реагування на скарги клієнтів, щоб вирішити проблеми та підвищити задоволеність клієнтів).

7. Омніканальні комунікації:

– синхронізація каналів (забезпечення узгодженості комунікацій у всіх каналах: мобільний додаток, веб-сайт, соціальні мережі, електронна пошта) для створення єдиного користувацького досвіду);

– розширені можливості комунікації (використання чат-ботів, онлайн-консультацій та підтримки через соціальні мережі для покращення взаємодії з клієнтами).

8. Автоматизація маркетингу:

– автоматичні кампанії (використання CRM-систем для створення автоматичних маркетингових кампаній, таких як надсилання вітальних повідомлень, нагадування про день народження, пропозиції на основі попередніх покупок);

– сегментація клієнтів (автоматичне сегментування клієнтів на основі їхньої поведінки та уподобань для точнішого таргетингу маркетингових зусиль).

9. Інтеграція з іншими системами:

– POS-системи: Інтеграція CRM з POS-системами для збору та аналізу даних про покупки в реальному часі;

– ERP-системи: Інтеграція з ERP-системами для управління запасами, замовленнями та фінансами.

10. Навчання персоналу:

– тренінги (проведення тренінгів для співробітників щодо використання CRM-систем і клієнтоорієнтованого обслуговування);

– мотиваційні програми (впровадження програм мотивації для персоналу, що сприяють якості обслуговування клієнтів).

CRM-системи в закладах швидкого обслуговування допомагають забезпечити високу якість обслуговування, підвищити лояльність, що в кінцевому результаті сприяє зростанню прибутковості бізнесу.

Закладам швидкого обслуговування доцільно впроваджувати технології вірусного маркетингу, який спрямований на поширення інформації про компанію, продукт чи послугу від людини до людини усно, через Інтернет або ж електронну пошту. При цьому, стрімке поширення соціальних мереж, включаючи YouTube, Twitter, Instagram і Facebook, TikTok уможливлюють та сприяють розвитку вірусному маркетингу та підвищують його ефективність.

Проведені дослідження дають підставу зробити висновки, що інноваційні технології є важливими для ефективної діяльності закладів швидкого обслуговування. Застосування сучасних технологій дає можливість підприємствам вдосконалити процеси управління діяльністю, розширити цільову аудиторію споживачів, збільшити обсяги продаж, зміцнити свої позиції на ринку, підвищити власний імідж та зацікавленість брендом на національному та

міжнажродних ринках.

Список використаних джерел:

1. HoReCa 2025: Нововведення, що змінять індустрію гостинностіhttps://surl.li/sbxdmv (дата звернення 06.05.2025).

2. Слатвінська Л. А, Збиранник О. М, Грибанов Т. Є. Шляхи відновлення мікро-, малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в контексті модернізації середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3663 DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-115 (дата звернення 05.05.2025).

ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГАЛУЗІ

Смеречанський Р. Р., *здобувач вищої освіти,*
Барвінок Н. В., *доктор філософії, старший викладач,*
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

До початку повномасштабного воєнного вторгнення в Україну туризм був важливою складовою економіки країни, забезпечуючи робочі місця, надходження до бюджету та сприяючи розвитку інфраструктури. Першим серйозним викликом для туризму в Україні, та й світу в цілому, стала пандемія COVID-19. Проте вона все ж завдала менше шкоди ніж війна в країні, адже у 2021 році туризм у країні поступово почав відновлюватися, почали активно розвиватися внутрішні маршрути, екотуризм і культурні подорожі. Тобто всі ті види туризму, які не потребували перетину кордону.

Однак з лютого 2022 року туризм в країні зазнав дуже стрімкого спаду, що пов’язано із початком російсько-української війни. Під загрозу потрапив як в’їзний і виїзний туризм в Україні, так і внутрішній [1; 2].

До основних причин спаду в’їзного туризм (в Україну з-за кордону) варто віднести:

– воєнні дії та загрозу безпеці – іноземні туристи уникають подорожей до зони бойових дій, а Україна наразі не може гарантувати належний рівень безпеки;

– закриття повітряного простору – неможливість прямого авіасполучення значно ускладнює в’їзд до країни;

– руйнування туристичної інфраструктури – знищення готелів, музеїв, історичних пам’яток, курортів та інших об’єктів зменшує привабливість країни для відвідування;

– окупацію територій – важливі туристичні регіони (Крим, частини півдня та сходу) є недоступними або небезпечними для відвідування;

– негативний імідж у ЗМІ та страхи перед ракетними атаками, мінами тощо.

До основних причин спаду виїзного туризму (подорожі українців за кордон) необхідно віднести:

– мобілізацію та обмеження виїзду для чоловіків – обмеження для військовозобов’язаних чоловіків суттєво зменшили потік туристів;

– економічну нестабільність – зниження рівня доходів, втрата роботи, інфляція зменшили можливості українців подорожувати за межі країни;

– психоемоційне навантаження – багато громадян не сприймають подорожі за кордон як доречні в умовах війни;

– логістичні труднощі – зниження кількості рейсів, зміни в прикордонному контролі, подовження часу на перетин кордону.

До основних причин спаду внутрішній туризм (подорожі всередині країни) варто віднести:

– загроза ракетних атак у будь-якому регіоні – навіть відносно безпечні області не можуть повністю гарантувати безпеку туристів;

– руйнування інфраструктури у прифронтових і постраждалих регіонах – багато маршрутів стали недоступними;

– розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – готелі, хостели та пансіонати в деяких регіонах стали тимчасовим житлом для ВПО, а не туристичними об'єктами;

– енергетичні проблеми, комендантські години – обмеження на пересування, нестабільне електропостачання створюють додаткові бар’єри;

– переорієнтація потреб населення – основна увага населення зосереджена на безпеці, допомозі армії та виживанні, а не на відпочинку [1].

Отже, усі три напрями туризму в Україні зазнали масштабного удару внаслідок війни, проте, найбільший спад спостерігається у в’їзному туризмі, де питання безпеки відіграє основну роль. Виїзний

туризм обмежений законодавчо та фінансово, а внутрішній – функціонує лише в окремих, відносно безпечних регіонах.

У відповідь на виклики війни туризм в Україні активно почав змінювати свою форму й адаптуватися до нових реалій. До найпомітніших змін варто віднести активізацію внутрішнього туризму у відносно безпечних регіонах. Зокрема Карпати, Львівщина, Прикарпаття й Буковина стали популярними осередками для короткострокового сімейного відпочинку, емоційного та фізичного оздоровлення та відновлення. Це посилило розвиток туристичної інфраструктури в цій місцевості, збільшення кількості малих готелів, та зелених садиб, а також відновлення та поява нових туристичних локацій.

Війна в Україні також спровокувала виникнення нових форм туризму, таких як патріотичний, що зосереджений на відвідуванні історичних місць, меморіалів, музеїв, пов’язаних із боротьбою за незалежність. Також з’явився волонтерський туризм – українці та іноземці приїздять до прифронтових і постраждалих регіонів з метою допомогти у відбудові, забезпеченні гуманітарної підтримки, ремонтах шкіл, лікарень тощо. В цьому контексті туризм набуває глибокого соціального змісту, поєднуючи подорожі з громадською активністю.

Особливого значення в умовах війни набув рекреаційно-оздоровчий та медичний туризм, оскільки фізичне й психологічне виснаження населення зумовило зростання потреби в якісному відновленні. Багато українців пережили втрату домівок, тривале перебування в стресі, евакуацію, або ж перебувають у постійній небезпеці. Саме це сьогодні підвищує попит на послуги, пов’язані з відпочинком, релаксацією та підтримкою здоров’я. Різні рекреаційно-оздоровчі заклади в західних областях України стали тимчасовими осередками відновлення для вимушених переселенців, матерів із дітьми та людей з уразливих категорій.

Разом з тим активно почав розвиватися медичний туризм, орієнтований не лише на цивільне населення, а й на військовослужбовців, ветеранів та поранених. Українські санаторії, реабілітаційні центри та клініки швидко адаптувались до нових викликів, пропонуючи послуги фізіотерапії, психоемоційної підтримки, відновлювальної медицини. Це відкриває перспективи для створення нових спеціалізованих маршрутів, наприклад, військово-реабілітаційного туризму, де поєднуватимуться лікування, спокійна

природа та культурне середовище. Такий напрям може стати не лише важливим для національного відновлення, а й конкурентним сегментом після завершення війни навіть на міжнародному рівні [3].

Зміни торкнулися й цифрового виміру туризму, що пов’язано ще із впровадженням карантинних обмежень у 2020 році. Саме тоді через неможливість фізично відвідати багато об’єктів, активізувалась діджиталізація: з’явилися віртуальні екскурсії українськими музеями, онлайн-мандрівки історичними маршрутами, інтерактивні карти культурних об’єктів. Такі рішення дозволили зберегти інтерес до української спадщини, особливо серед діаспори та іноземців.

Аналізуючи повоєнне відновлення різних країн (Чехія, Словаччина, Боснія і Герцеговина, країни Близького Сходу, Ізраїль, на нашу думку, після перемоги туризм в Україні матиме потенціал потужного відродження. Очікується повернення іноземних гостей, зростання зацікавленості Україною як символом стійкості. Розвитку сприятимуть нові форми туризму: меморіальний (місця битв, військові кладовища), туризм відновлення (екскурсії до міст, які піднялись з руїн), індустріальний туризм (відновлені підприємства, інфраструктура), екологічний туризм та інші. Тут важливою буде роль держави, бізнесу і громад, які мають підтримати локальний туризм, розробити нові безпечні маршрути та сформувати позитивний імідж України як відкритої, сучасної і гідної подорожей країни [4–6].

Отже, війна в Україні кардинально змінила обличчя національного туризму, поставивши перед галуззю серйозні виклики, але водночас відкривши і нові напрямки розвитку. Незважаючи на різке зниження показників туристичних потоків, сфера не зникла, а трансформувалась. На арену вийшли нові соціально значущі напрями туризму, серед яких слід виділити волонтерський, патріотичний, меморіальний, медичний та рекреаційно-оздоровчий туризм. Також спостерігається переорієнтація на внутрішні подорожі, діджиталізацію послуг і підтримку туризму як інструменту психологічної та культурної стабільності у воєнний час.

У перспективі після перемоги Україна має всі шанси стати унікальним туристичним напрямом у Європі, адже поєднує багатий культурний спадок, сучасні підходи до туризму й історію стійкості, яка захоплює світ. Важливо, щоб держава, бізнес та громади працювали спільно над створенням безпечного, привабливого і конкурентоспроможного національного туристичного продукту. Саме

туризм може стати однією з рушійних сил повоєнного відновлення, підтримуючи економіку, зберігаючи культуру та відкриваючи Україну світові з нової, героїчної сторони.

Список використаних джерел:

1. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy.* 2022. № 4(11). С. 139–151. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/1423. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151.

2. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* : Scientific monograph. Riga : Baltija Publishing, 2022. С. 24–32. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6403/13255-1. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4.

3. Барвінок Н. В. Розвиток екотуризму в повоєнний період: світовий досвід для України. *Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи* : колективна монографія / за ред. І. М. Поворознюк, Л. М. Нещадим, С. В. Тимчук та ін. Вінниця: Твори, 2023. С. 228–254. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16918.

4. Кругляк М. Е. Боснія і Герцеговина як приклад вдалого розвитку туризму у післявоєнний час. *Туризм в Україні: виклики та відновлення : з*бірник матеріалів Міжнар. туристичного форуму, м. Київ, 21–22 березня 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 268–270.

5. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.

6. Олійник А. А., Юрченко К. М. Напрями публічного управління повоєнного відновлення сфери туризму: досвід Хорватії. *Туризм в Україні: виклики та відновлення :* збірник матеріалів Міжнар. туристичного форуму, м. Київ, 21–22 березня 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 224–227.

ЕТИКЕТНІ МОВНІ ФОРМУЛИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ТРАДИЦІЇ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ

Суліма Л. В., *викладач,*
Уманський національний університет

У сучасному світі гостинність є не лише важливою економічною складовою, але й важливим елементом міжкультурної комунікації. Одним із ключових аспектів, що визначають якість обслуговування в сфері гостинності, є етикетні мовні формули. Вони не тільки створюють атмосферу ввічливості та поваги, а й сприяють формуванню іміджу закладів та розвитку довіри між гостем і обслуговуючим персоналом.

Українська сфера гостинності, як частина глобального ринку послуг, має свої особливості в етикетному спілкуванні, що відображає традиції, культурні цінності та соціальні норми. Водночас, під впливом глобалізації та інтернаціоналізації туристичних потоків, етикетні мовні формули в Україні зазнають змін, пристосовуючись до сучасних тенденцій та потреб клієнтів.

Метою даного дослідження є аналіз етикетних мовних формул, що використовуються в сфері гостинності України, з огляду на їх історичні традиції та сучасні практики. Особлива увага буде приділена вивченню того, як зміни у соціокультурному середовищі, технологічні інновації та глобальні тренди впливають на етикет у сфері обслуговування, а також на те, як українські практики гостинності співвідносяться з міжнародними стандартами.

Це дослідження має на меті не лише розкрити актуальні питання етикетної практики в галузі, але й запропонувати шляхи вдосконалення мовного обслуговування в контексті глобалізаційних процесів та розвитку українського туристичного ринку.

Історичні та культурні традиції України мають глибокий вплив на формування етикетних мовних формул у сфері гостинності. В Україні, як і в багатьох інших культурах, гостинність завжди вважалася важливим соціальним обов'язком і вираженням поваги до іншої людини. У традиційному українському суспільстві гостинність була не просто обов'язком, а й формою морального вираження доброзичливості та щедрості. Обслуговування гостей супроводжувалося вітальними фразами, що відображали щирість, теплоту та уважність до потреб іншої людини. Наприклад, традиційні

побажання «Добрий день», «Ласкаво просимо», «Будьте здорові» відображали не лише ввічливість, а й бажання створити атмосферу затишку та комфорту [1].

Крім того, важливими є національні особливості мовної культури. Українська мова, з її багатим лексичним і фразеологічним запасом, надає великі можливості для вираження ввічливості через розмаїття форм звертання, прохання та подяки. Зокрема, використання форм поваги в мовленні, таких як «пан», «пані», «шановний», «дорогий», допомагає створювати атмосферу поваги й доброзичливості.

У сучасному світі, незважаючи на вплив глобалізації та змін у суспільних нормах, багато з цих традицій зберігаються, але зазнають певних трансформацій. Наприклад, у великих містах або міжнародних готелях можна помітити вплив міжнародних стандартів обслуговування, що орієнтуються на більш універсальні форми ввічливості, але в той же час зберігається використання національних мовних формул, що підкреслюють унікальність української гостинності. Ці зміни відображають як збереження традицій, так і адаптацію до нових соціокультурних реалій [1].

Сучасні тенденції та міжнародні практики етикетного спілкування активно впливають на розвиток мовних формул в Україні, зокрема в сфері гостинності, через глобалізацію та інтеграцію інноваційних практик. Зростаюча мобільність туристів та розвиток міжнародних зв'язків створюють потребу в уніфікації обслуговування і стандартизації етикетних норм у всьому світі. Українські заклади гостинності поступово адаптують свої практики до загальноприйнятих міжнародних стандартів, що включає в себе використання англійської мови як основної для спілкування з іноземними гостями, а також застосування таких форм ввічливості, як «Welcome», «Enjoy your stay», «How may I assist you?» тощо.

Водночас збереження національної мови та культури гостинності відіграє важливу роль у взаємодії з місцевими клієнтами, тому існує баланс між використанням міжнародних стандартів і збереженням специфічних мовних традицій. Технологічні інновації, зокрема цифровізація послуг, також впливають на етикетне спілкування: автоматизовані системи бронювання, чат-боти, а також онлайн-відгуки змінюють традиційний формат комунікації, що зумовлює потребу в нових мовних формулах, орієнтованих на

швидкість і точність, але водночас вимагають збереження елементів ввічливості та людяності [2].

Адаптація до цих тенденцій також включає більш інклюзивний підхід у спілкуванні, зокрема врахування культурних особливостей різних національностей та надання можливості спілкування на кількох мовах, що сприяє створенню більш комфортного середовища для різноманітних груп туристів. У результаті, мовні формули стають більш універсальними та адаптованими до глобальних вимог, зберігаючи водночас елементи місцевої культури.

Зміни в соціокультурному середовищі та технологічний прогрес значно впливають на етикетні мовні формули в українській сфері гостинності. У глобалізованому світі, де швидкість обміну інформацією та доступ до новітніх технологій є критичними, традиційні форми обслуговування поступово адаптуються до нових реалій. Одним із найбільш помітних аспектів є інтеграція цифрових платформ та онлайн-сервісів у сферу гостинності, що змінює спосіб взаємодії між гостем та персоналом.

У зв'язку з поширенням онлайн-бронювання, автоматизованих систем для реєстрації та чату-ботів, мовні формули, які використовуються в комунікації, стають більш стандартизованими та оптимізованими для швидкого і ефективного обслуговування. Наприклад, в онлайн-спілкуванні, де користувачі звертаються до чат-ботів або віртуальних асистентів, виникають більш нейтральні та функціональні мовні формули на кшталт «How can I help you?» або «Please provide your reservation details». Це дозволяє зменшити часові витрати та підвищити ефективність, але водночас робить спілкування менш особистим.

Водночас соціокультурні зміни в Україні також сприяють адаптації етикетних мовних норм до нових потреб та інтересів клієнтів. В Україні, як і в багатьох країнах, спостерігається зростання інтересу до персоналізованого обслуговування, де мовні формули, що використовуються в обслуговуванні, повинні бути більш індивідуалізованими та чутливими до культурних відмінностей. Наприклад, клієнти можуть очікувати більш гнучкий підхід до мовного спілкування, враховуючи різноманітність мовних груп, що звертаються в заклади гостинності [3].

Крім того, технології, такі як мобільні додатки та платформи для відгуків, дозволяють гостям безпосередньо впливати на обслуговування, що змушує працівників бути ще більш чутливими до

мовних нюансів і своєчасно реагувати на запити та побажання. У результаті мовні формули у сфері гостинності в Україні стають більш гнучкими, персоналізованими та адаптованими до вимог часу, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування в умовах технологічного прогресу та змін соціокультурного середовища.

Отже, традиційні форми ввічливості, такі як привітання та побажання, залишаються важливою частиною української гостинності, зберігаючи національні мовні особливості. Однак, під впливом міжнародних стандартів та інноваційних технологій, мовні формули адаптуються до нових вимог, що сприяє швидкому та ефективному обслуговуванню клієнтів. Технологічні інновації, зокрема цифрові платформи та онлайн-сервіси, змінюють форму комунікації, створюючи потребу в більш стандартизованих, але водночас персоналізованих підходах. У майбутньому важливо зберігати баланс між традиціями та сучасними практиками, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування в українській сфері гостинності.

Список використаних джерел:

1. Масицька Т. Є. Українська мова за професійним спрямуванням: практикум. 2-ге вид., випр. і доп. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 186 с.

2. Як правильно казати: «Добрий ранок» чи «Доброго ранку»? URL: https://www.unian.ua/curiosities/dobriy-ranok-chi-dobrogo-ranku-yakpravilno-skazati-ukrajinskoyu-12523626.html (дата звернення: 25.04.2025).

3. Молоткіна В. К. Сучасна ділова комунікація: сутність та типологізація. Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посіб. ; ДВНЗ «Переяслав-Хмельниц. ДПУ ім. Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2018. С. 7–22. URL: http://ephsheir.phdpu.edu.ua:8081/xmlui/handle/8989898989/3202 (дата звернення: 04.04.2025).

ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ РОСЛИННИХ АЛЬТЕРНАТИВ У ХАРЧУВАННІ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ АСПЕКТ

Тимчук С. В., *канд. екон. наук , доцент,*
Уманський національний університет

Сучасний харчовий ринок переживає суттєві трансформації під впливом змін у споживчих вподобаннях, глобальних екологічних викликів та інноваційних технологій виробництва. Однією з ключових тенденцій останніх років є зростання популярності рослинних альтернатив традиційним продуктам харчування тваринного походження. Цей тренд набуває дедалі більшого поширення не лише серед вегетаріанців і веганів, але й серед широкого кола споживачів, які прагнуть знизити споживання м'яса та молочних продуктів з міркувань здоров'я, етичних переконань або турботи про довкілля.

Використання рослинних альтернатив у харчуванні відкриває нові можливості для розвитку харчової промисловості, водночас висуваючи нові вимоги до якості, безпеки та органолептичних характеристик продукції. З огляду на це, особливого значення набуває товарознавчий аспект дослідження таких продуктів, що включає аналіз їх складу, властивостей, технологій виробництва та умов зберігання. Вивчення цих аспектів дозволяє забезпечити відповідність рослинних альтернатив стандартам якості та задовольнити зростаючі очікування споживачів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого розуміння особливостей рослинних продуктів, що позиціонуються як замінники м'яса, молока, яєць та інших традиційних харчових інгредієнтів. Дослідження тенденцій їх використання та товарознавчих характеристик сприятиме розвитку інноваційних підходів у харчовій промисловості та формуванню збалансованого, здорового харчування.

Основні види рослинних альтернатив у харчуванні включають продукти на основі сої, гороху, пшениці, нуту, рису, мигдалю, кокосу, насіння льону та інших рослинних джерел. З точки зору товарознавства вони класифікуються за такими критеріями: за типом сировини (наприклад, соєві, злакові, бобові), за технологією виробництва (ферментовані, екструдовані, ізольовані білки), за призначенням (альтернативи м’ясу, молочним продуктам, яйцям), а

також за формою випуску (напівфабрикати, готові продукти, напої, батончики). Кожна група має свої особливості харчової цінності, смакових характеристик та способів використання у кулінарії [1].

Сучасна харчова промисловість активно розвиває технології виробництва рослинних альтернатив, які стають все більш популярними через зростання попиту на здорове, етичне та екологічно чисте харчування. Інноваційні методи, такі як екструзія, ферментація, гідроліз білків та інші, дозволяють створювати продукти з високою харчовою цінністю, привабливими смаковими якостями та текстурою, що наближені до традиційних тваринних продуктів. Однак ці технології також впливають на якість і безпеку кінцевої продукції, що вимагає ретельного контролю на всіх етапах виробництва.

У сучасній харчовій промисловості для виробництва рослинних альтернатив використовуються різні інноваційні технології. Екструзія є однією з найпоширеніших методик, яка дозволяє створювати волокнисту структуру, що імітує м’ясо. Вона передбачає вплив високої температури та тиску на рослинну сировину, що сприяє формуванню бажаної текстури. Ферментація використовується для покращення смаку, підвищення біодоступності поживних речовин та зменшення антинутрієнтів у рослинних продуктах. Гідроліз білків дозволяє розщеплювати рослинні білки на менші пептиди та амінокислоти, що покращує їх засвоюваність і смакові якості [2].

Ці технології позитивно впливають на якість продукції, надаючи їй бажані органолептичні властивості та поживну цінність. Однак вони також вимагають суворого дотримання санітарних норм і контролю за безпекою, оскільки неправильне використання технологій може призвести до появи небажаних домішок або втрати якості. Наприклад, екструзія при надмірній температурі може знищити корисні речовини, а неконтрольована ферментація – спричинити розвиток патогенних мікроорганізмів. Тому важливим є застосування сучасних методів аналізу та стандартизації для забезпечення безпеки та якості рослинних альтернатив [3].

Факторами, що впливають на споживчі вподобання щодо рослинних альтернатив є: соціальні, культурні, економічні та екологічні. Зростання обізнаності населення щодо здорового способу життя та правильного харчування суттєво впливає на попит на рослинні альтернативи. Люди все більше цікавляться продуктами, що сприяють профілактиці хронічних захворювань, зниженню рівня

холестерину та покращенню загального самопочуття. Крім того, поширення інформації через соціальні мережі, медіа та вплив блогерів і знаменитостей популяризує рослинне харчування серед різних вікових груп.

Культурні традиції та дієтичні обмеження, пов'язані з релігійними чи етичними переконаннями, також стимулюють розвиток рослинної продукції. У багатьох країнах, де практикуються вегетаріанство або веганство (наприклад, Індія), попит на такі продукти завжди був високим. У західних країнах, де традиційно домінує м'ясне харчування, відбувається поступове зміщення культурних норм у бік більш усвідомленого споживання рослинних альтернатив.

Доступність рослинних альтернатив і їх ціна є важливими чинниками, що впливають на вибір споживачів. Зі збільшенням обсягів виробництва та розвитком технологій ціна на рослинні продукти поступово знижується, що робить їх доступнішими для широкого кола споживачів. Однак у деяких регіонах вони все ще можуть коштувати дорожче за традиційні продукти, що обмежує їхній попит серед певних соціально-економічних груп.

Підвищена увага до екологічних проблем, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів і зростання викидів парникових газів, стимулює споживачів обирати більш стійкі продукти. Рослинні альтернативи, як правило, мають менший екологічний слід порівняно з продуктами тваринного походження, що робить їх привабливими для екологічно свідомих споживачів [4].

Великі харчові компанії та стартапи активно розробляють нові продукти, розширюючи асортимент рослинного м'яса, молочних продуктів та інших замінників. Збільшується кількість спеціалізованих магазинів і ресторанів, що пропонують виключно рослинне меню, а супермаркети інтегрують такі товари у свої основні асортиментні лінійки.

Крім того, спостерігається зростання інвестицій у дослідження та розробку нових технологій для покращення смакових і текстурних властивостей рослинних продуктів, що дозволяє їм краще конкурувати з традиційними аналогами. Зміни у споживчих вподобаннях також впливають на маркетингові стратегії компаній, які активно підкреслюють екологічні, здоров'я-зберігаючі та етичні переваги своїх рослинних продуктів.

Рослинні продукти стають популярними не лише серед вегетаріанців і веганів, але й серед широкої аудиторії споживачів, які прагнуть здорового способу життя та дбають про навколишнє середовище. Аналіз товарознавчих аспектів показав, що сучасні технології виробництва дозволяють створювати високоякісні рослинні альтернативи з покращеними органолептичними властивостями та високою харчовою цінністю. Водночас важливими залишаються питання забезпечення безпеки продукції, оптимізації складу та удосконалення методів зберігання.

Список використаних джерел:

1. Альтеративні джерела білків. Бобові. Горіхи. Гриби. Соя. Тофу: науково допоміжний бібліографічний покажчик двома мовами 1970-2020 рр. / упоряд. Т. П. Фесун; Наук.-техн. б-ка; Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2020. 191 с.

2. Баралюк А., Осьмак Т. Перспективи виробництва кисломолочних напоїв на основі рослинної сировини. *Сучасні тренди і перспективи в галузі переробки м'яса і молока* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 18 вересня 2024 р., м. Київ. Київ : НУХТ, 2024. С. 37.

3. Харчова біотехнологія : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олаводі] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 135 с.

4. Dmytro Vyhovskyi, Oksana Konarivska, Людмила Балдич Study of components of sustainable gastronomy in the concept of sustainable development. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки».* 2024. Вип. 2(106). С. 21–31.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Поворознюк І. М., *канд. екон. наук, доцент*,
Хомів Б. Г., *здобувач вищої освіти*,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У сучасних умовах стрімкої глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку послуг надзвичайно актуальним є питання підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Готельний бізнес виступає важливим сегментом

туристичної галузі, який не лише сприяє розвитку економіки, а й формує імідж країни на міжнародній арені. Тому пошук ефективних напрямів забезпечення стійкої конкурентної позиції готелів є стратегічним завданням для їх менеджменту.

Одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності є постійне вдосконалення якості обслуговування готельних послуг. Сюди відносять: професійну підготовку персоналу; стандартизацію та контроль сервісу; індивідуальний підхід до клієнта; впровадження сучасних технологій комунікації з гостем (чат-боти, мобільні додатки тощо) [2].

Позитивний клієнтський досвід сприяє формуванню лояльності, повторним візитам і рекомендаціям, що прямо впливає на ринкові позиції закладів готельного господарства.

У сучасних умовах, коли споживач має широкий вибір готельних послуг, саме емоційне задоволення від перебування в готелі часто стає вирішальним чинником у прийнятті рішення про майбутні бронювання. Лояльні клієнти не лише самі повертаються, але й виступають амбасадорами бренду, активно діляться своїм досвідом у соціальних мережах і на спеціалізованих платформах, що формує позитивну репутацію закладу.

Для підвищення якості клієнтського досвіду менеджмент готелю все частіше використовує сучасні технології збору зворотного зв’язку – онлайн-опитування, електронні анкети, відгуки у мобільних застосунках. Аналіз таких даних дозволяє не лише своєчасно усувати недоліки, а й формувати персоналізовані пропозиції, орієнтовані на індивідуальні вподобання кожного гостя. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню стабільної бази постійних клієнтів, зниженню витрат на залучення нових споживачів та зростанню прибутковості готельного бізнесу.

Успішні готелі також впроваджують програми лояльності, які заохочують гостей повертатися шляхом надання бонусів, знижок, безкоштовних послуг або покращення умов проживання. Така стратегія підсилює емоційний зв’язок з брендом і стимулює довготривалу співпрацю з клієнтами.

Інтеграція цифрових технологій є ще одним вагомим чинником забезпечення конкурентних переваг: автоматизація процесів бронювання, поселення та обслуговування; впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами; активна присутність у цифровому просторі: соціальні мережі, системи

онлайн-бронювання, SEO та SMM; використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту та поведінки споживачів. Такі технології не лише оптимізують витрати, а й забезпечують оперативність та персоналізацію послуг.

У сучасному світі все більше туристів звертають увагу на екологічну відповідальність готелю. Основні дії в цьому напрямі: впровадження програм енергозбереження; зменшення використання одноразових матеріалів; підтримка локальних виробників продуктів та послуг; участь у «зелених» ініціативах і сертифікація за міжнародними екостандартами [1].

Екоорієнтованість стає не лише етичним зобов'язанням, а й конкурентною перевагою, оскільки дедалі більше споживачів обирають заклади, які дотримуються принципів сталого розвитку. Екологічно свідомі готелі приваблюють нову категорію гостей – так званих «зелених туристів», які готові платити більше за послуги, що відповідають їхнім цінностям. Крім того, участь у міжнародних екоініціативах, таких як сертифікація Green Key або ISO 14001, дозволяє підприємству не лише підвищити свою репутацію, але й отримати доступ до нових ринків, залучити партнерів і інвесторів, орієнтованих на екологічну відповідальність. Такий підхід формує довгострокову лояльність клієнтів і підтримує стабільність бізнесу в умовах посилення екологічного законодавства.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, готелі мають розширювати спектр своїх послуг: створення СПА-зон, фітнес-центрів, бізнес-центрів; пропозиція пакетів послуг: «все включено» романтичні вікенди, сімейні тури; розробка програм лояльності та бонусних систем; гнучке ціноутворення в залежності від сезонності та завантаженості.

Адаптація до різних цільових груп клієнтів – ще один шлях до зростання конкурентоспроможності, оскільки дозволяє готелю гнучко реагувати на зміну попиту та задовольняти потреби як ділових туристів, так і сімей з дітьми, молодіжних груп, осіб з особливими потребами чи гостей похилого віку. Це включає не лише розробку спеціалізованих пакетів послуг, а й адаптацію інфраструктури, мовного обслуговування, меню, графіка роботи та маркетингових стратегій, спрямованих на конкретні аудиторії. Такий підхід підвищує рівень задоволеності клієнтів і розширює цільовий ринок готелю.

Наприклад, для бізнес-туристів важливою є наявність конференц-залів, швидкого Wi-Fi, послуг трансферу до аеропорту, а також гнучкої системи розрахунків. Сімейні пари, звертають увагу на наявність дитячих кімнат, безпечного середовища, дитячого меню та розважальних програм. Молодь приваблює сучасний дизайн, інтерактивні сервіси, доступні ціни та можливість активного дозвілля. Готелі, які враховують ці відмінності та створюють індивідуалізовані продукти для кожної групи, мають більші шанси не лише залучити, а й утримати клієнтів у довгостроковій перспективі.

У сучасному інформаційному середовищі репутація готелю формується здебільшого онлайн. До основних його напрямків роботи відносять: активне управління відгуками на онлайн-платформах (Booking, Google, TripAdvisor тощо); прозорість у комунікації з клієнтами; розвиток сильного бренду, який асоціюється з якістю, комфортом та індивідуальним підходом; участь у міжнародних рейтингах та виставках. Позитивний імідж підвищує довіру споживачів і створює передумови для довгострокового успіху.

Отже, конкурентоспроможність готельного бізнесу – це результат зваженої, багатовекторної стратегії управління, яка включає інноваційні рішення, орієнтацію на споживача, стійкий розвиток та активну цифрову трансформацію. Для досягнення успіху в умовах високої конкуренції підприємствам готельного господарства необхідно постійно аналізувати ринок, вдосконалювати свою діяльність і гнучко реагувати на нові виклики.

Список використаних джерел:

1. 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: 28.04.2025).

2. Чепурда Л., Куракін О. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5486/5425 (дата звернення: 29.04.2025).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Якименко-Терещенко Н. В., *докт. екон. наук, професор,*
Состіна С. В., *здобувачка вищої освіти,*
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в останні 5–10 років супроводжується постійними викликами. ключові фактори, які, на нашу думку, найбільш впливають на галузь у 2024–2025 рр.

1. Погоджуємося з думкою науковців, що військові загрози та фактори безпеки є зараз визначаючими майбутнє туристичної галузі та галузі гостинності України. Тож, активна фаза бойових дій, масовані обстріли та тимчасова окупація частини територій вже з початку повномасштабної війни призвели до припинення діяльності близько 7000 об’єктів готельно-ресторанного господарства. Однак, бізнес перемістився в західні області з більш стабільною безпековою ситуацією, продовжує розвиватися та знаходити можливості для розширення кількості засобів розміщення.

2. Заклади готельно-ресторанного господарства відчувають вплив інфляції та зниження купівельної спроможності населення. Як результат – зменшення середнього чеку у ресторанах, скорочення рівня показника відвідуваності закладів харчування навіть порівнянно з рівнем до 2022 року.

3. Споживчий попит транформується за рахунок зміни структури споживачів. Майже відсутність іноземних туристів та споживачів націлює готельно-ресторанний бізнес на внутрішнього споживача, який, в більшості випадків, обирає або бюджетні варіанти розміщення, або елітні п’ятизіркові готелі у відносно безпечних регіонах.

4. Кадровий «голод» – теж ключова проблема, яка пов’язана з нестачою кваліфікованого персоналу, який або виїхав за кордон, або перемістився в інші райони, або вимушений за причини безпеки відмовлятися працювати в закладах розміщення. За результатами дослідження [1], тільки чверть закладів готельно-ресторанного бізнесу працюють без зміни кадрового складу, 15,6 % учасників

досдіження повністю оновили кадровий склад, 12,4 % – оновили склад на половину.

5. Швидкі технологічні зміни галузі на основі сучасних інформаційних, цифрових, комунікаційних технологій, що підвищують вимоги до рівня сервісу.

Отже аналізуючи наукову літературу можна зробити висновок, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу в останні роки працюють в умовах, що вимагають пристосовуватися та адаптуватися до постійних кризових ситуацій. В цих умовах, підприємства обирають серед наступних підходів: 1) підхід, що передбачає реагування на зміни, термінову адаптацію до змін у зовнішньому середовищі за рахунок негайних дій з метою уникнення банкрутства; 2) підхід, що грутується на організації партнерства для виживання в умовах обмежених власних фінансових ресурсів; 3) підхід, що грунтується на стратегії партнерства та співпраці з іншими компаніями з метою організації нових бізнесів, які враховують трансформацію в потребах споживачів.

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, управляти розвитком на основі впровадження проєктів розвитку.

Пропонуємо поняття «управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства» визначити як процес комплексних і системних трансформацій бізнес-процесів, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових викликів часу враховуючи екзогенні та ендогенні фактори впливу, ґрунтується на сучасних вимогах до сталого розвитку та новітніх трендах у галузі гостинності.

На основі аналізу наукових публікацій українських та зарубіжних дослідників, можна виокремити екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) фактори, що впливають на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства (табл. 1). Ці фактори визначають діяльність закладів готельно-ресторанного господарства і до них заклади мають адаптуватися використовуючи ресурси і можливості та реалізуючи проєкти розвитку, які відповідають потребам часу.

Управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства потребує реалізації певного механізму, що грунтується на застосуванні інструментарію, що включає аналітичні та методичні інструменти.

Таблиця 1

Екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства

Фактор	Вплив на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства
Екзогенні фактори	
Економічна ситуація в країні	Визначає купівельну спроможність населення, що впливає на попит на послуги готельно-ресторанного господарства. У періоди економічного спаду спостерігається зниження відвідуваності закладів.
Рівень доходів населення	Вищі доходи сприяють збільшенню витрат на дозвілля та харчування поза домом, що позитивно впливає на прибутковість закладів.
Політична стабільність	Політична нестабільність може знижувати туристичний потік та інвестиційну привабливість регіону, що негативно впливає на діяльність закладів.
Технологічний прогрес	Впровадження новітніх технологій дозволяє підвищити ефективність обслуговування, зменшити витрати та покращити якість послуг.
Екологічні вимоги та стандарти	Дотримання екологічних норм впливає на вибір технологій та матеріалів, що може збільшувати витрати, але також підвищує привабливість закладу для екологічно свідомих споживачів.
Конкуренція на ринку	Високий рівень конкуренції стимулює заклади до впровадження інновацій, покращення сервісу та оптимізації цінової політики.
Соціально-культурні тенденції	Зміни в уподобаннях споживачів, такі як популярність здорового харчування або національної кухні, впливають на меню та концепцію закладів.
Правове регулювання	Зміни в законодавстві, зокрема щодо оподаткування або санітарних норм, можуть вимагати адаптації бізнес-процесів та впливати на витрати.
Ендогенні фактори	
Кваліфікація персоналу	Високий рівень професіоналізму персоналу забезпечує якісне обслуговування, що сприяє задоволеності клієнтів та їх лояльності.
Організаційна структура та управління	Ефективна система управління дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати та швидко адаптуватися до змін на ринку.
Фінансове планування та контроль	Раціональне управління фінансами забезпечує стабільність закладу, дозволяє інвестувати в розвиток та впроваджувати інновації.
Якість обслуговування та продукції	Висока якість страв та сервісу формує позитивну репутацію закладу, що приваблює нових клієнтів та утримує постійних.
Маркетингова стратегія	Ефективне просування послуг, аналіз ринку та адаптація до потреб споживачів сприяють збільшенню прибутковості.
Інноваційність та гнучкість	Здатність впроваджувати нові ідеї та адаптуватися до змін забезпечує конкурентоспроможність закладу.
Локація та інфраструктура	Зручне розташування та наявність необхідної інфраструктури (парковка, доступність) впливають на вибір споживачів.
Культура обслуговування	Дотримання високих стандартів обслуговування створює приємну атмосферу, що сприяє повторним візитам клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. 2024. URL: https://surl.li/whzibv.