




# **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**



*Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції  
(м. Запоріжжя, 19 червня 2025 року)*



# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

*Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції  
(м. Запоріжжя, 19 червня 2025 року)*

Запоріжжя  
2025

УДК 330.34:341.38

П78

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 19 від 30.06.2025 року)*

## ОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ

УКРАЇНА

*Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького*

ЗА ПІДТРИМКИ

УКРАЇНА

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Бердянський університет менеджменту та бізнесу

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Одеський національний технологічний університет

Полтавський державний аграрний університет

Навчально-науковий інститут економіки, управління та діджиталізації НРЗВО «Кам'янець-

Подільський державний інститут»

## ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВИПУСК

*доктор економічних наук, професор Марченко О.А.*

*асистент Сальнікова М.В.*

Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 19 червня 2025р). Полтава: Видавництво ПП «Астроя». 2025. 249 с.

ISBN 978-617-8466-34-3

У збірнику надруковано матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період», яка відбулася 19 червня 2025 року в 978-617-8466-34-3 Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького.

Збірник конференції розрахований на науковців, науково-педагогічних працівників, здобувачів закладів вищої освіти, фахівців підприємств, установ, організацій, представників засобів масової інформації та інших зацікавлених осіб.

**УДК 330.34:341.38**

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори матеріалів. Висловлені авторами думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань. Переклади і передруки дозволяються лише за згодою автора.*

© Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2025

© Кафедра економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, 2025

ISBN 978-617-8466-34-3

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ТА СВІТОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....</b>	<b>8</b>
<i>Бабко Н.М., Бєлов О.А.</i> Розвиток компетентнісного потенціалу персоналу як основа економічної стійкості підприємств.....	8
<i>Бабич К.І., Бова Є.П.</i> Організаційно-економічне забезпечення ефективності кадрового потенціалу підприємства в умовах трансформаційної економіки.....	13
<i>Бєльчев М.П.</i> Напрями покращення інвестиційного клімату в Україні в умовах війни та в повоєнний період.....	17
<i>Вергун М.О., Вергун А.М.</i> Формування академічного середовища інноваційної підприємницької діяльності в системі вищої освіти.....	20
<i>Горобко Р.Я.</i> Безпекоорієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах відновлення економіки України.....	25
<i>Дегтярьов С.О.</i> Індустрія 4.0 як інструмент зміцнення економічної безпеки держави у контексті сталого розвитку.....	29
<i>Лісняк Г.Г.</i> Механізми формування ефективної системи економічної безпеки в аграрному секторі повоєнної економіки.....	34
<i>Лихоманов М.В.</i> Роль розвитку талантів серед факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств хімічної галузі.....	37
<i>Ломейко А.М.</i> Сучасні інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу.....	41
<i>Марченко О.А., Бєльчев М.П.</i> Інноваційні підходи в керівництві персоналом підприємства.....	44
<i>Марченко О.А., Дрига Є.І.</i> Механізми управління корпоративною культурою підприємства в процесах навчання та розвитку.....	47
<i>Марченко О.А., Зверєв С.М.</i> Механізми вдосконалення та ефективного функціонування галузі охорони здоров'я України в умовах невизначеності.....	49
<i>Ноздрань О.В., Пилипенко К.А.</i> Роль супермаркетів як каталізаторів розвитку місцевої економіки.....	51
<i>Огієнко А.Д.</i> Стійкий розвиток аграрних підприємств як основа зміцнення національної економіки в повоєнний період.....	54
<i>Осипенко С.О.</i> Управління соціально-економічним розвитком регіонів: сучасні виклики та проблеми.....	58
<i>Пилипенко К.А.</i> Перспективи розвитку циркулярної економіки в приватному секторі системи охорони здоров'я України.....	62
<i>Пліско В.Р.</i> Стратегічне управління кадровим потенціалом у трансформаційній економіці як чинник розвитку національного	

господарства.....	66
<b>Подаков Є.С.</b> Інклюзія як форма підприємництва в економіці нової реальності.....	71
<b>Подаков Є.С.</b> Транспортні інновації та їх вплив на соціально-економічний розвиток суспільства.....	75
<b>Подаков Є.С.</b> Сучасні особливості ринку праці та соціально-трудова відносин в умовах цифровізації економіки.....	79
<b>Пулінець Ю.О.</b> Сучасні інструменти фінансової підтримки реального сектору економіки України.....	83
<b>Рибальченко С.В.</b> Безпекоорієнтоване управління розвитком інноваційно-активних підприємств у повоєнний період на засадах стратегічної трансформації.....	87
<b>Ребро П.П., Снитко Т.В.</b> Адаптивне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах нестабільності.....	92
<b>Рунчева Н.В., Богач І.В.</b> Методи наукових досліджень у військовий час: адаптація та інновації.....	96
<b>Рунчева Н.В., Ганов В.О.</b> Основні етапи стратегічного управління сучасного підприємства.....	99
<b>Рунчева Н.В., Колєснікова А.С.</b> Роль парламенту та уряду у просуванні гендерної рівності в Україні.....	104
<b>Рунчева Н.В., Мужжухін Р.О.</b> Перспективи інтеграції України у світову економіку.....	106
<b>Рунчева Н.В., Савків А.С.</b> Розробка міжсекторальних проєктів у навчальному середовищі - підтримка здоров'я молоді.....	109
<b>Рунчева Н.В., Серида Н.В.</b> Пріоритетні заходи для підтримки функціонування аграрного сектору.....	113
<b>Рунчева Н.В., Сухінін Є.Д.</b> Детермінанти конкурентоспроможності та конкуренції виробничих підприємств України.....	116
<b>Рунчева Н.В., Яшина А.В.</b> Економічний зміст інтелектуальної власності.....	120
<b>Тарасов І.Ю., Іващенко В.О.</b> Сталий розвиток деревообробної промисловості України через призму конкурентоспроможності підприємств.....	125
<b>Тарасов І.Ю., Осьмачко Є.Є.</b> Маркетингові пріоритети розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах економічної турбулентності.....	130
<b>СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....</b>	<b>135</b>
<b>Бабко Н.М.</b> Інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті повоєнної відбудови.....	135
<b>Бабко Н.М., Колєснікова А.С.</b> Економічні аспекти адаптації готельно-ресторанного сектору до нових споживчих практик.....	139

<i>Бельчев М.П.</i> Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні.....	144
<i>Дрига Є.І.</i> Культура навчання як шлях до сервісної досконалості в готельному бізнесі.....	147
<i>Козін І.П.</i> Особливості та структура регіонального ринку туристських послуг.....	152
<i>Марченко О.А., Сальнікова М.В.</i> Формування стратегічного розвитку подієвого туризму України в повоєнний період.....	156
<i>Пікуш О.В.</i> Чинники впливу на управління інвестиційною діяльністю підприємства туристичної галузі.....	160
<i>Пікуш О.В., Чайковський В.В.</i> Фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємств туристичної сфери.....	164
<i>Пилипенко К.А.</i> Циркулярна економіка як стратегічний вектор регіонального розвитку туризму.....	167
<i>Подаков Є.С., Сальнікова М.В.</i> Механізми стратегічного розвитку подієвого туризму в регіонах України.....	171
<i>Постол А.А., Ломейко А.М.</i> Готельно-ресторанне господарство як складова зеленого туризму.....	176
<i>Постол А.А., Ломейко А.М.</i> Механізми відновлення та ефективного розвитку агротуризму України в умовах сучасних викликів.....	181
<b>СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ В СФЕРІ БІЗНЕСУ.....</b>	<b>185</b>
<i>Пронін А.С., Брусов Є.С.</i> Цифровізація бізнес-процесів як фактор інноваційного розвитку українських підприємств в умовах воєнних викликів.....	185
<i>Савків А.С., Подаков Є.С.</i> Інноваційні технології як драйвер відновлення економіки України в повоєнний період.....	189
<b>СЕКЦІЯ 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, ФІНАНСИ ТА АУДИТ.....</b>	<b>193</b>
<i>Захарова Н.Ю.</i> Сучасні виклики та напрями трансформації фінансового менеджменту підприємств.....	193
<i>Кікоть О.А., Кікоть П.А.</i> Особливості оподаткування у період дії воєнного стану.....	197
<i>Кравцова Л.А., Бакурадзе А.О.</i> Класифікація інформаційного забезпечення аудиту.....	201
<i>Кравцова Л.А., Вольних І.С.</i> Безпека та оборона: огляд бюджету на поточний рік.....	206
<i>Кравцова Л.А., Дрожча А.О.</i> Криптогаманець як інструмент для взаємодії з блокчейном.....	209
<i>Кравцова Л.А., Єрмоленко К.С.</i> Податок на доходи фізичних осіб та його місце в системі податків України.....	212
<i>Кравцова Л.А., Фролова Є.С.</i> Впровадження гривні у 1996 році: причини та наслідки.....	215

<b>Кравцова Л.А., Чечина Д.Р.</b> Сучасний стан пенсійного забезпечення: виклики та перспективи.....	217
<b>Ліпський Р.В.</b> Розрахунки з персоналом в бюджетних установах: проблеми та напрями вдосконалення.....	220
<b>Плаксієнко В.Я., Пилипенко К.А., Рунчева Н.В.</b> Організація обліку для малих підприємств: стратегічний імператив сталого розвитку України.....	226
<b>Пилипенко К.А., Прокопишин О.С.</b> Використання цифрових інновацій в обліку: трансформація сучасної облікової практики.....	232
<b>СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....</b>	<b>236</b>
<b>Рунчева Н.В., Романенко Є.А.</b> Еколого-економічні аспекти сталого розвитку в Україні: виклики і перспективи.....	236
<b>Шевчук С.М.</b> Еколого-економічні проблеми та перспективи просторової організації міста Полтава.....	238
<b>Pukas Yelyzaveta.</b> Characteristic of nature, performance and development of the South Africa trade and economic diplomacy.....	244

## **СЕКЦІЯ 1.**

### **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ТА СВІТОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Бабко Н.М.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

**Бєлов О.А.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 Економіка,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

### **РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних викликів та цифрової трансформації основним джерелом довгострокової економічної стійкості підприємств стає не лише ресурсна або виробнича база, а і людський капітал. Зокрема, мова йде про компетентісний потенціал персоналу як сукупність знань, навичок, цінностей та здатності до адаптації, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегії розвитку.

Компетентісний підхід в управлінні персоналом передбачає не лише професійну підготовку працівників, а й розвиток soft skills, цифрової грамотності, креативності та емоційного інтелекту. Згідно з дослідженням McKinsey [1], до 2030 року понад 70% професій потребуватимуть оновлення або трансформації компетенцій, особливо в сферах, пов'язаних із цифровими технологіями, аналітикою та гнучким управлінням. Міжнародна організація праці (МОП) також підкреслює, що підприємства, які інвестують у розвиток

компетенцій персоналу, у 2,4 рази частіше демонструють зростання продуктивності праці та прибутковості [3].

Економічна стійкість підприємства визначається його здатністю швидко адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність, забезпечувати довгостроковий розвиток навіть за умов криз. Компетентний персонал здатний приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, ініціювати інновації та формувати гнучкі моделі виробництва та управління.

Наприклад, у 2022–2023 роках ІТ-компанії України, не зважаючи на війну, змогли не лише зберегти, а й розширити свою діяльність, насамперед завдяки високому рівню адаптивності та цифрових компетенцій працівників. За даними ІТ Ukraine Association, понад 85% ІТ-компаній в умовах війни зберегли свої команди, а частина з них навіть відкрила нові офіси в західних регіонах країни [2].

Практичними інструментами розвитку компетентісного потенціалу є:

1. Освітні програми та корпоративне навчання – внутрішні тренінги, e-learning платформи, навчання з менторською підтримкою. За даними PwC, 93% працівників, які пройшли корпоративні програми перекваліфікації, стали більш ефективними у виконанні нових завдань [4].

2. Управління знаннями – створення внутрішніх баз знань, обмін досвідом між командами, «communities of practice».

3. Оцінка компетенцій та мотивація – розробка карт компетенцій, КРІ для оцінки розвитку працівників, інтеграція показників компетентності у систему преміювання [6].

Такий підхід дозволяє системно формалізувати очікування від працівника, забезпечити прозорість в управлінських рішеннях і підвищити рівень залученості персоналу. Наприклад, карта компетенцій виступає як ефективний інструмент HR-стратегії, що допомагає не лише оцінити наявні навички, а й спланувати подальший розвиток співробітника у відповідності до потреб підприємства. У таблиці 1 наведено приклад типової карти компетенцій для

посади HR-менеджера в контексті забезпечення економічної стійкості підприємства.

Таблиця 1

**Карта компетенцій HR-менеджера підприємства**

Компетенція	Опис	Рівень володіння	Методи оцінки
1. Стратегічне мислення	Уміння формувати HR-стратегію, узгоджену з бізнес-цілями підприємства	Високий	Оцінка за результатами стратегічних сесій, кейсів
2. Управління змінами	Здатність впроваджувати інновації та адаптувати політику до нових умов	Середній/високий	Оцінка за участю в трансформаційних проєктах
3. Трудове законодавство	Знання Кодексу законів про працю України, антикризових змін, новацій у сфері праці	Високий	Тестування, сертифікати, перевірка кейсів
4. Взаємодія та комунікація	Уміння ефективно спілкуватися з персоналом, лідерами команд	Високий	Зворотний зв'язок, оцінка 360°
5. Аналітичне мислення	Вміння інтерпретувати HR-аналітику, формувати звіти, приймати рішення	Середній	Перевірка аналітичних звітів
6. Емоційний інтелект (EQ)	Розуміння емоцій інших людей, саморегуляція, емпатія	Середній/високий	Самооцінка, командна оцінка, ситуаційні інтерв'ю
7. Управління навчанням і розвитком	Побудова системи підвищення кваліфікації та планування кар'єри	Високий	Результати впроваджених програм навчання
8. Цифрова грамотність	Робота з HRM-системами, аналітичними інструментами, e-learning платформами	Середній	Практичні тести, кейси

*Джерело: складено авторами за матеріалами [3; 4; 6]*

Запропонована карта компетенцій HR-менеджера є ефективним інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє оцінити рівень професійної готовності фахівця до вирішення сучасних викликів, пов'язаних із забезпеченням економічної стійкості підприємства. Чітка структуризація компетенцій за напрямками та рівнями володіння сприяє формуванню прозорих критеріїв оцінювання, виявленню прогалин у навичках і визначенню пріоритетів у розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує не лише

підвищення ефективності HR-функцій, а й підтримку довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У цьому контексті важливим доповненням до карти компетенцій виступає впровадження системи КРІ для оцінки розвитку працівників, що дозволяє здійснювати кількісний і якісний моніторинг прогресу персоналу, об'єктивно визначати результативність навчання та розвитку, а також формувати дієві механізми мотивації. Використання таких індикаторів у практиці HR-менеджменту сприяє побудові прозорої системи управління людським капіталом і забезпечує тісний зв'язок між індивідуальними досягненнями працівників і загальною економічною стійкістю підприємства. У таблиця 2 наведено приклади ключових показників ефективності (КРІ), що можуть бути застосовані для цілей оцінки розвитку персоналу.

Таблиця 2

### КРІ для оцінки розвитку працівників

КРІ	Опис	Формула / Методика розрахунку	Періодичність оцінки
1. Індивідуальний план розвитку виконано (%)	Частка виконаних завдань у межах затвердженого плану розвитку	$(\text{Кількість виконаних заходів} / \text{Загальна кількість запланованих}) \times 100\%$	Квартал / Рік
2. Прохідність внутрішніх тренінгів (%)	Частка працівників, які успішно завершили навчальні програми	$(\text{Кількість осіб, що пройшли навчання} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$	Квартал
3. Підвищення кваліфікації	Кількість отриманих сертифікатів, участі у курсах, конференціях тощо	Абсолютний показник або у % до плану	Рік
4. Індекс навчання (Learning Index)	Середня кількість годин навчання на одного працівника	$\text{Загальна кількість навчальних годин} / \text{Кількість працівників}$	Півріччя
5. Індекс застосування нових навичок	Частка працівників, які застосували нові знання на практиці	Опитування або самооцінка + оцінка керівника	Квартал
6. Індекс кадрового резерву	Частка працівників, включених до кадрового резерву	$(\text{Кількість працівників у резерві} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$	Рік

7. Індекс внутрішньої мобільності	Частка працівників, що отримали підвищення або змінили посаду в межах компанії	Кількість внутрішніх переходів / Загальна кількість працівників	Рік
8. Рівень залученості до розвитку (%)	Частка працівників, які ініціювали власне навчання / розвиток	Кількість ініціатив з боку працівників / Загальна кількість персоналу × 100%	Півріччя
9. ROI навчання (повернення інвестицій у навчання)	Вимір ефективності витрат на розвиток персоналу через зростання продуктивності	ROI навчання = (економічний ефект від навчання - витрати на навчання) / витрати на навчання × 100%	Рік

*Джерело: складено авторами за матеріалами [4; 5]*

Отже, розвиток компетентнісного потенціалу є стратегічною інвестицією, що забезпечує не лише виживання, а й стійке зростання підприємства в умовах турбулентного середовища. Системне управління знаннями та навчанням персоналу створює основу для швидкої адаптації до змін, інноваційної активності та формування конкурентних переваг. З метою розвитку компетентнісного потенціалу персоналу підприємствам доцільно інтегрувати компетентнісний підхід у HR-стратегії, розвивати партнерства з університетами, використовувати цифрові інструменти навчання та стимулювати внутрішню мобільність персоналу.

#### Список літератури:

1. McKinsey & Company. The Future of Work after COVID-19. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
2. IT Ukraine Association. IT Industry Resilience Report. 2023.
3. International Labour Organization. Skills for a resilient future. 2022.
4. PwC. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. 2023.
5. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки.* 2023. №2 (11). С. 63-75.
6. Савченко Т. Г., Дибя О. О. Розвиток персоналу підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка та управління.* 2022.

**Бабич К.І.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

**Бова Є.П.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах українська економіка переживає період глибоких структурних трансформацій, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Військові загрози, міграційні виклики, цифровізація виробництва, глобальні економічні дисбаланси суттєво впливають на функціонування підприємств. Відтак актуалізується питання ефективного стратегічного управління кадровим потенціалом - ключовим елементом адаптації, стабільності та розвитку.

Кадровий потенціал - це не лише сукупність знань, навичок, досвіду працівників, а й здатність організації формувати, підтримувати та розвивати компетентності, які відповідають стратегічним цілям [1, с. 163].

У трансформаційній економіці зростає значення гнучкості, інноваційності та безперервного навчання. Згідно з компетентнісним підходом,

ефективність персоналу визначається не лише продуктивністю праці, а здатністю до самоорганізації, прийняття рішень у кризових ситуаціях, та готовністю до змін.

Основними проблемами ефективності кадрового потенціалу в умовах економічних трансформацій на сьогоднішній день є: трудова міграція та втрата кваліфікованих кадрів; дефіцит управлінських і технічних компетенцій; низький рівень адаптації кадрової політики до нових реалій; недостатнє впровадження цифрових HR-технологій [2].

В умовах трансформаційної економіки ефективне управління кадровим потенціалом неможливе без впровадження цілісного організаційно-економічного механізму, який поєднує стратегічні, структурні, інституційні та інноваційні складові: [1, с. 164-166; 2, с. 28-30].

1. Організаційна складова передбачає формування сучасної управлінської структури, здатної до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Йдеться, насамперед, про децентралізацію управлінських рішень, делегування повноважень середнього і лінійного менеджменту, розвиток міжфункціональних команд. Ефективність організаційної моделі забезпечується також упровадженням горизонтальних комунікацій, що сприяють оперативному обміну інформацією, підвищенню відповідальності працівників та формуванню культури командної роботи.

2. Економічна складова механізму полягає у створенні системи матеріального і нематеріального стимулювання праці, що базується на результативності, прозорості та об'єктивності оцінювання. Застосування ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє встановити чіткі цілі, підвищити мотивацію працівників та забезпечити контроль за досягненням стратегічних орієнтирів. Крім того, до економічних інструментів належать система преміювання, гнучка тарифікація, соціальні пакети, а також заохочення ініціативності та інноваційної активності персоналу.

3. Інституціональна складова спрямована на забезпечення відповідності кадрової політики нормативно-правовим актам, вимогам трудового законодавства та принципам корпоративної соціальної відповідальності. Вона також охоплює участь підприємств у державно-приватних програмах підтримки зайнятості, перепідготовки кадрів, розвитку людського капіталу. У межах інституціонального підходу особливого значення набуває дотримання принципів доброчесності, прозорості, рівного доступу до можливостей професійного зростання.

4. Інноваційна складова є рушійною силою модернізації системи управління персоналом. Вона охоплює цифровізацію HR-процесів - від автоматизації документообігу до впровадження HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, оцінки продуктивності та побудови індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Важливим інструментом є системи безперервного навчання, що реалізуються через корпоративні академії, онлайн-курси, мікролернінг, менторські програми. Інноваційна складова також передбачає впровадження елементів гейміфікації, гнучкого графіку роботи та інших сучасних практик, що підвищують залученість працівників.

Таким чином, ефективний організаційно-економічний механізм має забезпечувати не лише поточне функціонування кадрової системи підприємства, а й її стратегічний розвиток в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зменшенню ризиків кадрового дефіциту та посиленню ролі людського капіталу як ключового чинника успішності бізнесу.

На основі аналізу досвіду українських виробничих підприємств, що діяли в умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану, було визначено низку інструментів, які продемонстрували високу результативність у забезпеченні ефективності кадрового потенціалу:

1. Впровадження електронних систем управління персоналом (HRM-систем). Сучасні HRM-платформи дають змогу автоматизувати основні кадрові процеси: облік персоналу, формування звітності, планування графіків роботи, оцінку ефективності, управління навчанням.

2. Використання адаптивного навчання через платформи мікроосвіти. В умовах швидких змін в технологіях і методах виробництва виникла потреба в оперативному підвищенні кваліфікації працівників. Для цього активно використовуються платформи Prometheus, Coursera for Business, EdEra, які дозволяють персоналізувати навчання відповідно до посадових вимог та індивідуального темпу працівника.

3. Застосування оціночних центрів (Assessment Centers). Цей підхід використовується для об'єктивної оцінки потенціалу працівників, виявлення управлінських і лідерських якостей, формування кадрового резерву.

4. Розробка гнучких моделей мотивації, орієнтованих на результативність. Замість традиційних підходів, які базуються на стажі чи посадовому окладі, сучасні підприємства впроваджують системи винагород, що враховують досягнення конкретних цілей, участь у проєктах, ініціативність.

Таким чином, впровадження зазначених інструментів доводить, що підвищення ефективності кадрового потенціалу можливе навіть в умовах високої нестабільності - за умови стратегічного підходу, використання сучасних технологій і фокусування на людському капіталі як джерелі стійкої конкурентної переваги.

#### Список літератури:

1. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. Modeling the development of the economic systems. 2025. №1. С. 162-167.

2. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. №68.

**Бєльчєв М.П.,**

*Старший викладач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Привабливість України в міжнародному економічному просторі, особливо у сфері залучення та впровадження інвестицій (приватних, державних, іноземних), за 2022 р. значним чином погіршилась. Нестабільна економічна ситуація, корупційна складова частина, пандемія коронавірусу, воєнний стан у країні, відсутність чіткого інституту страхування інвестиційних ризиків не можуть надати потенційним інвесторам упевненості в упровадженні інвестиційних проєктів.

Повномасштабна військова агресія Росії проти України продовжує очолювати перелік чинників негативного впливу на інвестиційний клімат, на другому місці опинились атаки на українську енергосистему, а на третьому - корупція.

Однак, незважаючи на вагомі обтяжуючі чинники, залучення потенційних інвесторів протягом 2024 р. не зупинилось. Серед небагатьох позитивних змін бізнес-лідери найвище оцінили надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит і квот на український експорт і «транспортний безвіз» із ЄС [1].

У сучасних умовах Україна постала перед об'єктивною необхідністю потужного, швидкого та надійного нарощення інвестиційного процесу в усіх сферах правових відносин. Варто враховувати те, що перебіг, характер,

інтенсивність і ефективність управління інвестиційною діяльністю багато в чому залежать від інвестиційного клімату країни [2]. Поліпшення інвестиційного клімату для входження України до групи країн - світових лідерів визначено однією зі стратегічних цілей розвитку країни [3, с. 77].

Інвестиційний клімат є визначальним чинником розвитку національної економіки, особливо в умовах війни та в повоєнний період. Повномасштабне російське вторгнення суттєво вплинуло на економічну стабільність в Україні. Однак, Україна демонструє стійкість та продовжує залучати інвесторів, шукаючи шляхи для покращення інвестиційного середовища. Створення сприятливих умов для бізнесу та іноземного капіталу є надзвичайно важливим завданням в умовах сьогодення.

Метою дослідження є виявлення напрямів покращення інвестиційного клімату в Україні в умовах війни та повоєнний період.

Російсько-українська війна кардинально змінила економічне середовище в Україні. Основні виклики для інвесторів пов'язані з високими ризиками, адже безперервні воєнні дії та загроза атак на критичну інфраструктуру створюють значні ризики для інвестиційних проєктів. Макроекономічна нестабільність залишається актуальною проблемою, зокрема індекс споживчих цін, що виявляє зміну вартості фіксованого споживчого набору товарів та послуг у поточному періоді відносно попереднього, за 2024 рік в Україні склав 112 %.

Руйнування транспортних маршрутів та обмежений доступ до морських портів ускладнюють логістику, підвищують витрати на транспортування. Недосконалість законодавства у сфері захисту прав інвесторів та високий рівень корупції знижують довіру інвесторів, а обмежений доступ до фінансових ресурсів стримує розвиток бізнесу. Обсяг внутрішніх інвестицій у підприємства України у 2023 році становив понад 390 млрд грн. Варто зауважити, що 72 % від цих коштів інвестували підприємці, 15 %

становили гроші державного або місцевих бюджетів, банківські кредити склали 3 %.

Незважаючи на ці виклики, галузі національної економіки залишаються привабливими для інвесторів. Так, ІТ-індустрія продовжує зростати навіть у кризових умовах, залучаючи іноземні компанії та фахівців. Агропромисловий сектор забезпечує продовольчу безпеку та підтримує експортну активність. Оборонна промисловість є стратегічним напрямом із довгостроковим попитом, а енергетика фокусується на переході на відновлювані джерела енергії та модернізації інфраструктури.

Україна може покращити інвестиційний клімат через такі заходи, як захист інвесторів, інфраструктурна відбудова та фінансова підтримка бізнесу. Для підвищення ефективності господарської діяльності необхідна тісна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями. Крім того, прозорі умови інвестування для іноземних інвесторів зроблять Україну привабливою для довгострокових вкладень.

Інфраструктурна відбудова включає відновлення транспортних мереж, ремонт та модернізацію доріг, залізниць і портів. Європейський банк реконструкції та розвитку планує інвестувати 1,5 млрд євро у 2025 році, зосереджуючись на енергетичному секторі та інфраструктурі. Фінансова підтримка бізнесу включає запровадження податкових стимулів для інвесторів у пріоритетних галузях, створення спеціальних економічних зон.

Покращення правового середовища, захист інвесторів, інфраструктурна модернізація та міжнародна підтримка - ключові фактори, що сприятимуть економічному відновленню та залученню капіталу. Для довгострокового розвитку необхідно створювати нові стимули для інвесторів, підтримувати стабільність економіки через ефективну політику держави та міжнародну кооперацію.

#### Список літератури:

1. Індекс інвестиційної привабливості України відновився до «ковідного»

значення. URL: <https://eba.com.ua/indeks-investytsijnoyi-pryvablyvosti-ukrayiny-vidnovuvsvya-do-kovidnogo-znachennya/> (дата звернення: 22.05.2025).

2. Нікітіна А.В. Інвестиційна діяльність в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 6. С. 161-165.

3. Інвестиційний клімат України та напрями його вдосконалення / В.П. Приходько та ін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 77-81.

**Вергун М.О,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів*

*та бізнес-консалтингу,*

*Київський національний університет технологій та дизайну,*

*м. Київ, Україна*

**Вергун А.М,**

*кандидат економічних наук, доцент, декан факультету*

*культурних і креативних індустрій,*

*Київський національний університет технологій та дизайну,*

*м. Київ, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ АКАДЕМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дослідження академічного середовища у системі вищої освіти актуалізується зростаючими вимогами до університетів як центрів інноваційного розвитку. Важливість цієї теми обумовлена потребою адаптації освітніх програм до сучасних викликів ринку, де творчість і підприємницькі

навички стають ключовими для успішної реалізації студентів та викладачів. Одна з проблем полягає у недостатньому рівні інтеграції теорії з практикою, що обмежує можливості для студентів реалізовувати свої ідеї у реальних ринкових умовах. Відсутність належної інфраструктури для підтримки інноваційних проєктів суттєво ускладнює процес створення стартапів у межах університетів. Додатковою складністю є низький рівень співпраці між закладами вищої освіти, бізнесом і державою. Сформовані традиції академічної освіти не завжди відповідають динаміці розвитку інноваційної економіки, а орієнтація на практичний результат потребує нових підходів до викладання і навчання. Значущим питанням є також необхідність адаптації успішних міжнародних практик до національного контексту, враховуючи специфіку локального ринку та можливості українських університетів. Вирішення цих проблем сприятиме створенню сприятливого середовища для інноваційної підприємницької діяльності у системі вищої освіти.

Парадигма формування академічного середовища інноваційної підприємницької діяльності в системі вищої освіти охоплює взаємодію між освітніми установами, підприємцями, студентами, науковцями та іншими учасниками, які спільно працюють над впровадженням нових ідей, технологій та бізнес-моделей. Вона передбачає інтеграцію інноваційного та підприємницького підходів у навчальні програми, наукові дослідження, а також активне залучення студентів до практичної діяльності, що сприяє розвитку їх підприємницьких навичок і стимулює створення нових стартапів та бізнес-проєктів. Загалом, це створення умов для розвитку креативного мислення, вміння працювати з новими технологіями, розвивати ідеї та перетворювати їх на реальні бізнес-проєкти, що може мати значний вплив на розвиток економіки та науково-технічного прогресу.

Академічне середовище, орієнтоване на інноваційну підприємницьку діяльність, є важливим елементом розвитку сучасної системи вищої освіти. Воно сприяє формуванню нових підходів до організації навчального процесу,

наукових досліджень і взаємодії з економічними, соціальними та культурними сферами. У такому середовищі створюються умови для взаємодії студентів, викладачів і підприємців з метою реалізації інноваційних ідей, розвитку підприємницьких навичок і впровадження новітніх технологій у практичну діяльність [1-5]. Інтеграція елементів підприємництва у вищу освіту дозволяє формувати у студентів креативне мислення, адаптивність і здатність до вирішення комплексних завдань. Викладачі, які працюють у цьому напрямку, мають не лише надавати студентам базові знання, але й заохочувати їх до самостійного пошуку нових рішень, аналізу ризиків і прийняття обґрунтованих рішень у складних умовах. Університети, які розвивають інноваційну підприємницьку діяльність, активно впроваджують навчальні програми, що поєднують теоретичні аспекти з практичними завданнями, а також розвивають партнерства з бізнесом і громадськими організаціями. Академічне середовище, орієнтоване на підприємницьку діяльність, сприяє трансформації традиційних університетів у науково-освітні центри, здатні оперативно реагувати на виклики сучасності. Впровадження інноваційних технологій, розвиток стартапів і бізнес-інкубаторів стають невід'ємною частиною діяльності таких закладів, що дозволяє студентам не лише здобувати нові знання, але й втілювати їх у реальні проєкти, отримуючи безцінний досвід роботи у конкурентному середовищі. У рамках академічного середовища особлива увага приділяється створенню міждисциплінарних команд, що працюють над інноваційними розробками. Такий підхід стимулює взаємодію між студентами різних спеціальностей, сприяє обміну ідеями та розширює горизонти їхнього професійного мислення. Викладачі, які беруть участь у таких проєктах, виконують роль менторів, спрямовуючи зусилля студентів у русло ефективного вирішення практичних завдань і формування комунікаційних навичок.

Інноваційна підприємницька діяльність в університетах також передбачає розробку та реалізацію спільних програм із представниками бізнесу, місцевими громадами та урядовими структурами. Така співпраця дозволяє закладам вищої

освіти не лише підвищувати якість освіти, але й брати активну участь у вирішенні актуальних суспільних проблем. Водночас студенти та викладачі мають можливість працювати над реальними кейсами, розвивати лідерські якості та отримувати навички, необхідні для успішної інтеграції у професійне середовище.

Особливу роль у формуванні академічного середовища відіграють цифрові платформи, що дозволяють забезпечити доступ до актуальної інформації, полегшують обмін знаннями та сприяють реалізації інноваційних проєктів. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій університети отримують можливість залучати до своєї діяльності партнерів з усього світу, розширюючи можливості для своїх студентів і викладачів. Такий підхід не лише підвищує якість освітнього процесу, але й створює передумови для інтеграції вітчизняної науки у світовий інноваційний простір. Важливим аспектом функціонування академічного середовища є підтримка підприємницької культури, яка базується на цінностях відкритості, творчості та відповідальності.

Отже, академічне середовище інноваційної підприємницької діяльності є потужним інструментом для розвитку системи вищої освіти. Воно формує нові можливості для студентів, викладачів і суспільства загалом, сприяє підвищенню конкурентоспроможності університетів і забезпечує інтеграцію наукових і освітніх досягнень у практичну площину. Завдяки цьому вища освіта стає не лише джерелом знань, але й двигуном соціально-економічного розвитку.

Академічне середовище інноваційної підприємницької діяльності в системі вищої освіти можна визначити як динамічний простір інтеграції знань, ідей та креативних рішень, у якому формуються та реалізуються трансформаційні ініціативи, орієнтовані на створення соціально-економічної цінності. Таке середовище виступає як мультидисциплінарний хаб, де інтелектуальний капітал, цифрові технології та мережеві співпраці стають рушіями інноваційних процесів і розвитку компетенцій нового покоління. Мультидисциплінарний хаб

у контексті академічного середовища інноваційної підприємницької діяльності в системі вищої освіти – це сучасна концепція організації простору, яка сприяє взаємодії різних наукових і професійних галузей, створюючи умови для реалізації інноваційного потенціалу учасників освітнього процесу. Цей хаб виконує роль платформи, де студенти, викладачі, дослідники, підприємці та представники індустрії об'єднуються для генерування нових ідей, розробки проривних технологій і запуску стартапів. Мультидисциплінарний підхід означає, що проєкти й дослідження базуються на синтезі знань і методів з різних дисциплін — наприклад, поєднання інженерії, економіки, дизайну та соціальних наук для вирішення складних проблем.

Мультидисциплінарний хаб відіграє ключову роль у трансформації вищої освіти в умовах війни, слугуючи опорою для збереження інтелектуального потенціалу та мобілізації ресурсів задля майбутнього відновлення країни. Він стає простором, де освіта, наука та підприємництво інтегруються для відповіді на виклики, породжені кризою. Завдяки гнучкості та інноваційному підходу хабздатен адаптувати навчальні та дослідницькі процеси до реалій, що змінюються, водночас забезпечуючи підтримку студентів і викладачів, які постраждали від війни. У такий період акцент на практичних аспектах підприємництва й інновацій дозволяє освітній системі формувати не лише конкурентоспроможних фахівців, а й відповідальних громадян, готових брати участь у відбудові економіки та суспільства. Хаб сприяє об'єднанню різних сфер знань, що є необхідним для розв'язання складних завдань, пов'язаних із забезпеченням продовольчої, енергетичної, інформаційної та економічної безпеки.

#### Список літератури:

1. Якушев, О. В. (2017). Формування бізнес-інкубаторів у інноваційно-освітніх кластерах: проблеми та перспективи регіонів України. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки, (4-2), 110-118.

2. Грищенко, І., Ганущак-Єфіменко, Л., Гнатенко, І., & Ребілас, Р. (2023). Управління дизайн середовищем розвитку інноваційного підприємництва в інтегрованих структурах в умовах післявоєнного відновлення. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 5(52), 341-352.

3. Беялов, Т.Е. (2018). Феномен підприємницьких університетів та їх фінансова безпека. *Вісник КНУТД спецвипуск. Серія «Економічні науки» VIII Міжнародна науково-практична конференція «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти»*, 345-354.

4. Беялов, Т. Е., & Подольна, В. В. (2017). Інтеграція системи вищої освіти України до освітнього простору ЄС. *Вісник КНУТД спецвипуск. Серія «Економічні науки» VII Міжнародна науково-практична конференція «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти»*, 238-246.

5. Куклін, О. (2015). Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, (5 (170)), 23-28.

**Горобко Р.Я.,**

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування*

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків, Україна*

## **БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Повоєнне відновлення економіки України потребуватиме нових підходів до управління розвитком підприємств, зокрема у площині забезпечення їх конкурентоспроможності. В умовах високого рівня невизначеності,

трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищеної загрози техногенних, економічних, кібер- та соціальних ризиків актуалізується необхідність у впровадженні безпекоорієнтованого підходу до стратегічного управління підприємствами.

Безпекоорієнтоване управління передбачає системне врахування факторів ризику, кризових явищ, загроз і вразливостей, які можуть негативно впливати на функціонування підприємства та його ринкові позиції. Такий підхід інтегрує принципи ризик-менеджменту, антикризового управління, інформаційної та економічної безпеки у процесі формування конкурентних переваг [2, с. 118-119].

Серед основних загроз ефективного функціонування вітчизняних підприємств у повоєнний період слід виділити: руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, нестабільність фінансового середовища, відтік кадрів, кіберзагрози, низьку інвестиційну привабливість. Усі ці фактори знижують потенціал підприємств до адаптації й оновлення, ускладнюючи їх конкурентну боротьбу.

Модель формування безпекоорієнтованого механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах відновлення економіки України передбачає (рис. 1):

- моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків;
- оцінювання рівня захищеності ключових бізнес-процесів;
- формування стратегії управління ризиками;
- впровадження технологій захисту інформації та активів;
- розвиток гнучких організаційних структур;
- інвестиції в персонал, інновації та сталий розвиток [3, с. 97-100].



Рис. 1 Модель формування безпекоорієнтованого механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах відновлення економіки України

Для практичного впровадження безпекоорієнтованого підходу підприємствам доцільно створювати окремі функціональні підсистеми з управління ризиками, формувати резерви ресурсів, запроваджувати системи внутрішнього контролю, підвищувати рівень інформаційної грамотності персоналу та укріплювати партнерські зв'язки в межах галузі. Крім того, важливим елементом є впровадження цифрових інструментів моніторингу загроз та аналітики ризиків у режимі реального часу, так як систематичне проведення аудитів безпеки дозволяє оперативно виявляти слабкі місця в організаційній структурі та процесах.

Доцільним буде широке впровадження стандартів управління безпекою, таких як ISO 31000 або ISO 27001, які підвищують довіру з боку партнерів та інвесторів. Необхідні інвестиції у розвиток внутрішніх компетенцій працівників щодо ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики. Важливу роль при цьому відіграє створення кризових штабів або команд швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, забезпечуючи стратегічну гнучкість і здатність

до швидкого відновлення. Варто розробляти сценарії кризового реагування та проводити регулярні тренування персоналу.

Ефективним інструментом формування безпекоорієнтованого механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання ІТ-платформ для комунікації та координації дій у межах системи управління безпекою. Також доцільним є запровадження механізмів корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на посилення взаємодовіри зі стейкхолдерами. Зрештою, комплексне впровадження таких практик формує культуру безпеки, яка є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства [1, с. 30-32].

Отже, безпекоорієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств у повоєнний період є ключовим чинником забезпечення їх стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку. Реалізація даного підходу потребує системного мислення, стратегічного планування та тісної взаємодії між бізнесом, наукою і державними інституціями.

#### Список літератури:

1. Babko N., Mandych O., Duiunova T. Features of digital globalization in conditions of modern challenges. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ. 2022. С. 27-38.

2. Божкова В. В., Божков Д. С., Філатов О. Л. Напрями безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2024. №30. С. 116-120.

3. Кудріна О. Ю., Івченко А. Г. Стратегія безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні: компонентний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №2 (11). С. 95-102.

4. Сєвідова І.О., Мандич О.В., Квятко Т.М., Бабко Н.М., Романюк І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ХНТУСГ. 2020. 200 с.

**Дегтярьов С.О.,**  
*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування*  
*Державний біотехнологічний університет,*  
*м. Харків, Україна*

## **ІНДУСТРІЯ 4.0 ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні виклики для України, зумовлені повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, скороченням виробничих потужностей та загрозами критичним секторам, вимагають перегляду підходів до забезпечення економічної безпеки. У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук інноваційних інструментів, здатних гарантувати сталий розвиток і стійкість економіки. Одним із таких інструментів є технології Індустрії 4.0, що базуються на автоматизації, штучному інтелекті, Інтернеті речей, обробці Big Data, хмарних рішеннях тощо.

Повоєнний період для України характеризується значним загостренням зовнішніх і внутрішніх загроз: деградація промислового потенціалу, міграція трудових ресурсів, зростання боргового навантаження, кіберзагрози, нестабільність енергетичної системи. Економічна безпека як складова національної безпеки потребує переосмислення в умовах цифровізації та глобальної конкуренції. Відновлення економіки без включення новітніх технологій ризикує бути неефективним і нестійким. У цьому контексті особливої ваги набуває пошук ефективних інструментів, здатних зміцнити економічну безпеку в умовах нестабільного середовища та прискорити відновлення країни. Одним із таких інструментів є Індустрія 4.0 — сукупність сучасних технологій, що формують нову якість економічних процесів. Саме тому доцільно проаналізувати потенціал Індустрії 4.0 у зміцненні економічної безпеки держави.

Потенціал Індустрії 4.0 у зміцненні економічної безпеки держави полягає в тому, що впровадження її технологій забезпечує [1, с. 27-30]:

- підвищення продуктивності через автоматизацію виробничих процесів;
- зниження енергоспоживання завдяки Smart Grid та цифровим рішенням в енергетиці;
- моніторинг та аналіз ризиків через великі дані та predictive analytics;
- кіберзахист критичної інфраструктури;
- залучення інвестицій у високотехнологічні сектори;
- гнучкість ланцюгів постачання шляхом цифрового моделювання.

Індустрія 4.0 дозволяє створити адаптивну економічну систему, здатну швидко реагувати на нові загрози та мінімізувати наслідки шоків.

Для того щоб Індустрія 4.0 дійсно стала чинником безпеки, необхідно здійснити наступні кроки:

1. Створити державну цифрову стратегію економічної безпеки. Йдеться про розробку інтегрованого стратегічного документу, що поєднує завдання цифровізації з пріоритетами економічної безпеки. Така стратегія має містити оцінку ризиків цифрової трансформації, напрями модернізації ключових секторів (енергетика, транспорт, оборона), систему цифрових стандартів та механізми реагування на кіберзагрози. Наприклад, Європейський Союз реалізує Digital Compass 2030, де безпека є однією з чотирьох головних цілей цифрової трансформації. Україна може інтегрувати аналогічні цілі у свою Стратегію кібербезпеки та економічного відновлення [2].

2. Сформувати інноваційну екосистему з підтримкою стартапів, кластерів і наукових центрів. Розвиток Індустрії 4.0 потребує середовища, де відбувається постійний обмін знаннями, технологіями та ідеями. Інноваційна екосистема об'єднує бізнес, науку та владу, забезпечуючи умови для народження і масштабування інновацій. Наприклад, У Львові функціонує кластер Lviv IT Cluster, що поєднує IT-компанії, університети та міську владу. Аналогічні

структури можна створювати для промислових хайтек-напрямів, наприклад, в аерокосмічній чи аграрній галузях [3].

3. Забезпечити інвестиційний захист цифрових проєктів. Цифрові інновації часто мають високий рівень ризику, що стримує приватних інвесторів. Держава повинна впровадити інструменти гарантування інвестицій, страхування ризиків, державного співфінансування (public-private partnerships) і спрощення процедур для технологічних компаній. До прикладу, Польща активно використовує механізми гарантій для інвесторів у стартапи через Польський фонд розвитку. В Україні схожі функції може виконувати Укрексімбанк або спеціалізовані фонди при Мінекономіки [4]

4. Розвивати цифрову грамотність населення та управлінців. Індустрія 4.0 вимагає не лише технологічної бази, а й підготовлених кадрів. Потрібно оновити освітні програми, розвивати STEM-освіту, підтримувати перекваліфікацію та навчання протягом життя (Lifelong Learning). Як от, програма «Дія.Цифрова освіта» створює онлайн-курси для громадян та держслужбовців. Однак вона має бути розширена до спеціалізованих модулів для керівників підприємств, зокрема з тематики кібербезпеки, big data, AI тощо.

5. Модернізувати національну інфраструктуру кібербезпеки. Оскільки Індустрія 4.0 базується на цифровій взаємодії та обробці великих обсягів даних, зростає вразливість до кібератак. Потрібна розгалужена система захисту критичної інфраструктури, раннього виявлення загроз, національні центри реагування на інциденти. Центр кібербезпеки при РНБО відіграє ключову роль, однак має бути тісно інтегрований з цифровими ініціативами бізнесу, зокрема через платформу public-private cyber resilience [5].

Реалізація зазначених кроків має спиратися на об'єктивну аналітику, що підтверджує наявність значного потенціалу для впровадження Індустрії 4.0 в Україні, так і актуальність викликів, які вона може допомогти вирішити. Нижче наведено ключові статистичні показники, які ілюструють поточний стан

цифрової трансформації, рівень цифрової грамотності населення, динаміку інноваційної активності та загроз у сфері кібербезпеки в Україні (таблиця 1).

Таблиця 1

Ключові статистичні показники щодо рівня цифровізації та безпеки в Україні (2023 р.)

Напрямок	Показник	Значення
Інноваційна активність	Позиція України в Глобальному інноваційному індексі (2023)	55 місце (з 133 країн)
Інноваційна активність	Кількість заявок на об'єкти промислової власності	32 759 заявок (+47,6% до 2022 р.)
Цифрова грамотність	Частка дорослого населення з цифровими навичками	93% (вік 18–70 років)
Цифрова грамотність	Частка населення, яка вважає актуальним цифрове навчання	58,3%
Кібербезпека	Зростання кількості зареєстрованих кіберінцидентів	+62,5% до 2022 р.
Кібербезпека	Кількість критичних кіберінцидентів	148 тис. інцидентів

Сформовано автором на основі [6-9]

Наведені статистичні дані підтверджують наявність позитивних зрушень у сфері цифрової трансформації України, так і гостру потребу в подальшому посиленні безпекових складових. Підвищення інноваційної активності, зростання кількості заявок на об'єкти інтелектуальної власності та високий рівень цифрової грамотності населення свідчать про готовність країни до масштабного впровадження технологій Індустрії 4.0.

Водночас динамічне зростання кількості кіберінцидентів, зокрема критичних, вказує на вразливість цифрової інфраструктури та необхідність посилення кіберзахисту. Це підкреслює актуальність реалізації запропонованих інституційних заходів, зокрема розвитку інноваційної екосистеми, модернізації кібербезпеки та формування державної цифрової стратегії економічної безпеки. Індустрія 4.0 за наявності відповідної підтримки може стати ключовим драйвером економічної відбудови України у післявоєнний період.

Індустрія 4.0 є не лише технологічним трендом, а й основою для переходу до моделі стійкої економіки, що балансує між ефективністю, інклюзивністю та екологічністю. Розвиток «розумних» міст, циркулярної економіки,

децентралізованих енергосистем — усе це напрями, де Індустрія 4.0 здатна формувати нові основи сталого розвитку України.

Отже, Індустрія 4.0 виступає ключовим фактором у забезпеченні економічної безпеки держави в повоєнний період. Її впровадження дозволяє створити ефективні механізми моніторингу ризиків, адаптації економіки до зовнішніх викликів та формування стійкої моделі розвитку. Для досягнення цього необхідна скоординована державна політика, партнерство між державою, бізнесом і наукою, а також формування інституційної та цифрової спроможності країни.

#### Список літератури:

1. Підгорний Б. В. Трансформація категорії інноваційний потенціал в умовах Індустрії 4.0. Трансформаційна економіка. 2024, №4 (09). С. 25-31.
2. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. URL: <https://cutt.ly/irlpbrxG>
3. The European Capital of Innovation – 3rd place: Lviv (Ukraine). URL: <https://cutt.ly/wrlpbGIJ>
4. Polish Development Fund. URL: <https://cutt.ly/5rlpb3vH>
5. The President of Ukraine approved a new Cybersecurity Strategy of Ukraine. URL: <https://cutt.ly/brlpngh5>
6. Інтелектуальна власність у цифрах: головні тенденції за рік. 2024. URL: <https://cutt.ly/erlpWwHl>
7. Дослідження цифрової грамотності в Україні. 2023. URL: <https://cutt.ly/MrlpWSQl>
8. Цифрова грамотність в Україні 2023. URL: <https://cutt.ly/WrlpW8zO>
9. Кількість зареєстрованих в Україні кіберінцидентів у 2023 році зросла на 62,5%. URL: <https://cutt.ly/wrlpEizn>

**Лісняк Г.Г.,**

*аспірантка кафедри фінансів, банківської справи та страхування*

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків, Україна*

## **МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

Повоєнний період в Україні безумовно буде супроводжуватися глибокими структурними трансформаціями, які стосуються не лише економіки в цілому, а й аграрного сектору зокрема. Аграрна галузь є одним із системоутворювальних елементів національного господарства, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та зайнятість населення у сільських регіонах. У цьому контексті питання формування ефективної системи економічної безпеки аграрних підприємств набуває пріоритетного значення, оскільки саме стабільне та безпечне функціонування агросектору є запорукою сталого відновлення економіки України.

Економічна безпека аграрних підприємств розглядається як здатність суб'єкта господарювання протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи безперервність діяльності, стабільність фінансових потоків, захист ресурсів та інституційну стійкість. Методологічно система управління економічною безпекою має будуватися на засадах ризик-орієнтованого підходу, багаторівневої оцінки загроз, адаптивного стратегічного планування та інтеграції цифрових технологій у моніторинг критичних показників [2, с. 73-74].

У воєнний період аграрні вітчизняні підприємства зазнали і продовжують зазнавати критично негативних впливів [1, с. 57-58; 3]:

- руйнування виробничих потужностей і логістичних шляхів;

- мінування сільськогосподарських земель;
  - нестача трудових ресурсів;
  - девальвація національної валюти й інфляційні ризики;
  - зниження обсягів фінансування і доступу до кредитних ресурсів;
- зростання кіберзагроз у сфері цифрового управління.

У таблиці 1 систематизовано основні групи загроз та відповідні напрямки реагування в рамках системи економічної безпеки аграрних підприємств.

Таблиця 1

Основні групи загроз економічній безпеці аграрного сектору та механізми їх реагування

Група загроз	Конкретні прояви	Механізми протидії
Фізичні ризики	Руйнування об'єктів, мінування	Страховання активів, резервування потужностей
Фінансові ризики	Курсові коливання, інфляція	Хеджування, фінансове планування
Інституційні ризики	Нестабільність політики, регуляторні зміни	Адвокація, участь у аграрних асоціаціях
Кадрові ризики	Втрата персоналу, мобілізація	Підготовка резервів, автоматизація процесів
Технологічні та кіберзагрози	Злам систем управління, втрати даних	Кіберзахист, бекапи, аудит систем безпеки

*Джерело: сформовано автором*

На основі аналізу поточних ризиків та практик управління вітчизняних і зарубіжних аграрних підприємств, у повоєнний період буде доцільно впровадити комплексний механізм економічної безпеки, що включатиме такі компоненти:

1. Антикризове стратегічне планування – формування сценаріїв розвитку подій, створення планів швидкого реагування, диверсифікація ринків збуту.
2. Система раннього попередження ризиків – моніторинг ключових показників, автоматичне сповіщення про критичні відхилення, використання супутникового та геоінформаційного аналізу.

3. Цифрова трансформація безпекових процесів – впровадження ERP-систем із модулями безпеки, використання хмарних сервісів з високим рівнем захисту, електронний документообіг з криптографічним захистом.

4. Фінансова стабілізація – доступ до фондів підтримки, участь у державних та міжнародних грантових програмах, розвиток кооперації для зниження витрат.

5. Партнерська взаємодія з державними інституціями – створення локальних аграрних штабів безпеки, взаємодія з підрозділами ДСНС, участь у програмах відновлення інфраструктури.

Отже, формування ефективної системи економічної безпеки аграрних підприємств у повоєнний період вимагає комплексного підходу, що поєднує адаптацію до нових ризиків, стратегічне бачення, технологічну модернізацію та інституційну співпрацю. Такі системи не лише забезпечать стійкість функціонування аграрного сектора, а й сприятимуть загальному економічному відновленню України. Державна політика має бути орієнтована на стимулювання впровадження безпекових механізмів через фінансові інструменти, консультативну підтримку та нормативну стабільність.

#### Список літератури:

1. Вороний І.В. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матер. Міжнар. наук. інтернет-конф.* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 15-16 лютого 2024 р.). WSZIA w Opolu. Тернопіль. 2024. С. 56-59.

2. Гончар В.М. Організаційно-економічна безпека як об'єкт управління в менеджменті підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2021. № 3. С. 72-77.

3. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство.* 2024. №65.

**Лихоманов М.В.,**

*аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, Україна*

ORCID ID: 0000-0002-9682-4607

## **РОЛЬ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ СЕРЕД ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ГАЛУЗІ**

У сучасному управлінні конкурентоспроможністю хімічних компаній найбільше значення набуло вміння накопичувати та ефективно застосувати кадровий потенціал. Хоча на виробничих підприємствах хімічної галузі роль доступності сировини продовжує займати важливу позицію, але без персоналу, передусім талановитих кадрів, здійснення всіх інших переваг буде неможливе.

Питанням направлено впливу на підвищення конкурентоспроможності хімічної компанії присвячена публікація Kusumawardhani та Wandebori [1, с. 9220].

Розглянемо перелік основних факторів, які формують конкурентоспроможність хімічного підприємства. Ці фактори можна згрупувати за типом походження в наступні:

- економічні та маркетингові фактори;
- організаційно-управлінські фактори;
- технологічні фактори;
- кадровий потенціал.

Економічні та маркетингові фактори проявляються в знанні ринку, особливостей конкурентів, потреб споживача та ефективності побудови бізнес-процесів та просування товарів. При цьому перевагу надає гнучка адаптація продуктів до потреб цільових галузей реалізації хімічної продукції (фармацевтика, агровиробництво, харчові продукти, косметика, побутова хімія, лакофарбові матеріали, полімери тощо). Матеріальна складова в доступності

обладнання, сировини, логістиці поставок, диверсифікації джерел постачання значно підвищують конкурентоспроможність. Пізнаванність бренду, гудвіл вносять свій вплив. Підвищенню конкурентоспроможності сприяють побудова стійкого іміджу, відомість з позитивної сторони, залучення інфлюенсерів, сертифікація, розвинена система управління якістю з мережею каналів зв'язку зі споживачами. Також як і креативність та здатність створити цікаві пропозиції, задовольнити потреби споживачів та партнерів, задіяних в ланцюжку створення цінності. Потрібне постійне відслідковування тенденцій, аналітика та зниження собівартість продукції через залучення штучного інтелекту, збирання та обробки даних, ефективне управління витратами енергії, матеріалів, часу. Оптимальне співвідношення якості, вартості та швидкості доставки – немаловажні фактори для клієнта.

Організаційно-управлінські фактори – це передусім внутрішня перевага підприємства, спрямована на ефективність в реалізації переваг та зменшенні загроз. Організація системи управління з урахуванням кращих практик GMP, менеджменту якості, дотримання міжнародних стандартів ISO сприяє надійності та прозорому управлінню виробничими процесами. Розробка, стандартизація та цифровізація процесів дозволяє запобігати помилками та економічним втратам. Управління ризиками та безпекою дозволяють знизити виробничих, екологічних та фінансових колапсів. Менеджер як лідер має мотивувати підлеглих, а не викликати бажання звільнитися, має вміти побудувати відносини, знайти та залучити талановитих співробітників для розвитку підприємства.

Технологічні фактори конкурентоспроможності підприємств хімічної галузі мають декілька ключових напрямів: розвиток інновацій, підвищення енергоефективності, екологічність, гнучкість виробництва. Розвиток інновацій - впровадження досягнень технологій, наноінженерії, біохімії, цифрових інструментів та автоматизація процесів. Енергоефективність - оптимізація споживання енергоресурсів, впровадження систем утилізації тепла. Екологічна

складова - відповідність вимогам циркулярної економіки, безпечності для оточуючого середовища, людини, майбутніх поколінь, забезпечення стійкого розвитку. Гнучкість виробництва проявляється в здатності швидко адаптуватися до зміни попиту, сировини, вимог клієнта та інших стейкхолдерів.

Нарощення кадрового потенціалу полягає в розвитку талантів [2, 3, 4]. Потрібні як кваліфіковані робочі – технічні працівники з високим рівнем професійної майстерності при виготовленні продукції та обслуговуванні виробничих ліній. Так і спеціалісти та менеджери, спроможні зробити огляд розвитку науки та техніки, провести дослідження та розробки, здійснити впровадження технологій на виробництві. Саме з метою залучення та розвитку талантів пропонується методичний підхід через формування на підприємстві системи розвитку талантів [4, с. 177].

Система розвитку талантів полягає у відборі, онбордінгу, оцінці та розвитку кадрів - ключових талановитих працівників. Подальше залучення талантів в дослідження та розробки (R&D) та проектах розвитку компанії - інвестиції у прикладні дослідження, розробку нових продуктів і технологій, що надають конкурентні переваги, організація процесів, пошук унікальних рішень та пропозицій. Наставництво та передача знань в компанії також формує переваги [5. с. 93]. Виховання експертів в своїй справі, які виконують інноваційні задачі. Управління інформацією, має формуватися та зберігатися, особливо про досягнення конкурентів, розвиток галузі, попередній досвід проб та помилок. Формування внутрішньої корпоративної школи та культури самонавчання – необхідність в сучасних мінливих умовах.

Таким чином конкурентоспроможність хімічного підприємства є результатом синергії маркетингового перевершення, гнучкого управління, технічних інновацій та ефективності людського капіталу. Розвиток талантів, направлений на практичну реалізацію переваг та комерційного успіху підприємств хімічної галузі, займає провідну роль серед інших факторів та забезпечує стійке підвищення конкурентоспроможності.

Список літератури:

1. Kusumawardhani, D. P., Wandebori, H. (2024). Proposed Business Strategy to Increase Competitiveness for Chemical Textile Company: A Case Study of CV XYZ. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7, 12, pp. 9217-9230. DOI: <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i12-64> (date of application: 06.05.2025).
2. Дрейчук, М., Ситник, Й. (2024). Інноваційні підходи до залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти [Innovative approaches to attracting and retaining Highly Qualified Personnel in a competitive environment for Talent]. *Сталий розвиток економіки*, 2 (49), с. 264-269. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-42> дата звернення: 06.05.2025).
3. Олійник І.В. (2025). Ефективні стратегії управління персоналом: глобальна конкуренція за таланти [Effective HR strategies: global competition for Talent]. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. № 23, с.211–2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.25> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Лихоманов, М.В. (2024). Підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств через формування системи розвитку талантів [Increasing the Competitiveness of Chemical enterprises through forming the Talent Development System]. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 1 (63), с. 175-183. DOI: [https://10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).175-183](https://10.24144/2409-6857.2024.1(63).175-183) (дата звернення: 06.05.2025)
5. Desmet, O. A., Mutukuri, T. T. (2025). Mapping Success: A Retrospective Study of Talent Development Trajectories in Chemical Engineering. *Gifted Child Quarterly*, 69 (2), pp. 91-108. DOI: <https://doi.org/10.1177/00169862241309346> (date of application: 06.05.2025).

**Ломейко А.М.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні є одним із ключових чинників економічного зростання, оскільки сприяє створенню нових робочих місць, формуванню конкурентного середовища та підвищенню інноваційного потенціалу. Водночас нестабільні внутрішні й зовнішні умови, включно з воєнним станом, ускладнюють діяльність підприємців і обмежують їх можливості доступу до фінансових ресурсів. Державна підтримка МСБ є важливим механізмом для створення сприятливих умов ведення бізнесу.

Мета дослідження - аналіз основних інструментів державної підтримки МСБ в Україні, зокрема, державних програм кредитування.

До основних інструментів державної підтримки малого та середнього бізнесу належать фінансова підтримка (надання кредитів малим і середнім підприємствам за зниженими процентними ставками, гранти для бізнесу; фінансова допомога для експортерів; податкові стимули); освітня та консультаційна підтримка; державні гарантії та підтримка інновацій; розвиток інфраструктури для МСБ.

Аналіз результатів та особливостей функціонування програм кредитування є актуальним, особливо з огляду на воєнну агресію, що триває. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» була запроваджена з метою здешевлення банківських позик для суб'єктів господарювання, що належать

до категорії мікро, малого та середнього бізнесу. Нормативно-правовою основою є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам мікропідприємництва та малого підприємництва» від 24.01.2020 № 28 (у редакції зі змінами) [2], яка визначає механізм державної компенсації відсоткових ставок. У рамках програми позичальники отримують можливість залучати кредитні кошти під 5%, 7% або 9% річних залежно від розміру бізнесу, цільового призначення та особливостей проєкту. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» стала фактично єдиним дієвим джерелом кредитних ресурсів для мікро-, малого та середнього бізнесу у кризових умовах.

Звичайне банківське кредитування наразі супроводжується високими відсотковими ставками, які роблять позики надто дорогими і тим самим неприйнятними для більшості підприємців. До того ж, комерційні банки посилили критерії оцінки платоспроможності й вимоги до застави через підвищені ризики у воєнний час, що фактично унеможлиблює отримання кредитів багатьма компаніями з нестабільними або малопередбачуваними грошовими потоками. Така ситуація особливо відчувається у сферах, пов'язаних з виробництвом та торгівлею, де залучення позик є критично необхідним для поповнення обігових коштів, придбання обладнання й фінансування поточних витрат.

На відміну від звичайних комерційних кредитів, пільгові позики за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» передбачають суттєво нижчу відсоткову ставку, частину якої компенсує держава. Це робить умови фінансування більш доступними та зменшує підсумкове боргове навантаження на позичальників. Завдяки цій програмі підприємці, які раніше не мали достатнього заставного забезпечення чи не відповідали жорстким критеріям банків, отримують шанс на реальний розвиток або відновлення бізнесу після кризових потрясінь. У поєднанні з іншими інструментами підтримки

(відстрочки за податковими зобов'язаннями, грантові програми тощо) «Доступні кредити 5-7-9%» дозволяють великій кількості суб'єктів господарювання зберегти або навіть збільшити свою присутність на ринку в складних економічних умовах.

Крім того, одним із критеріїв участі у програмі «Доступні кредити 5-7-9%» є вимога щодо створення або збереження нових робочих місць. Це означає, що, отримуючи пільгове фінансування, підприємці мають безпосередньо впливати на рівень зайнятості в країні, розширюючи свій персонал чи уникаючи скорочень. Унаслідок цього реалізація програми не лише підтримує економічну активність бізнесу, а й сприяє формуванню нових можливостей для працевлаштування та професійного розвитку працівників навіть у складних умовах воєнного стану.

За офіційними даними Міністерства фінансів України [1], станом на час дії воєнного стану (з 24 лютого 2022 року до моменту публікації відповідного звіту) у межах програми було видано 60 317 кредитів на загальну суму 237,5 млрд грн. Ці кошти здебільшого спрямовувалися на розширення обігового капіталу, придбання обладнання, утримання персоналу та релокацію бізнесу із зон активних бойових дій. У зв'язку з різким зростанням загальних ризиків для банківського сектору, держава передбачила додаткові механізми підтримки, зокрема можливість відстрочки сплати відсотків або зниження ставки до 0% у певних випадках.

Ефективність пільгових кредитів значною мірою залежить від готовності банків-партнерів надавати позики під державні гарантії, а також від наявності в позичальників достатнього заставного забезпечення. Деякі підприємці стикаються з труднощами через бюрократичні процедури та нерівномірний підхід банків до оцінки кредитоспроможності. Утім, завдяки компенсації відсоткової ставки програмою успішно скористалися представники таких секторів, як сільське господарство, харчове виробництво, торгівля й надання послуг.

Підприємства, які отримали доступ до дешевших кредитів, змогли підтримувати свою ділову активність, частково компенсувати втрати через війну та зберігати робочі місця.

Держава використовує різні механізми підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи фінансову допомогу, освітні програми, податкові стимули та інфраструктурну підтримку. Важливою умовою успішного використання цих інструментів є поінформованість підприємців та активна взаємодія з державними програмами.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» виявилася однією з найбільш масштабних і затребуваних програм фінансової підтримки МСБ в Україні як у мирний час, так і під час воєнного стану. За період від лютого 2020 року до початку повномасштабних бойових дій програма надала бізнесу можливість активно розвиватися, а з лютого 2022 року допомогла сотням підприємств вистояти та переорієнтувати діяльність. Станом на 09 вересня 2024 року [1] укладено понад 95 тис. угод на 327,1 млрд грн., що свідчить про значний попит на пільгові кредити. Удосконалення механізмів гарантування та подальше зниження адміністративних бар'єрів можуть посилити вплив програми на відновлення економіки в післявоєнний період і сприяти підвищенню конкурентоспроможності українського МСБ.

#### Список літератури:

1. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennogo\\_stanu\\_pidpriiemtsi\\_otri\\_mali\\_60\\_317\\_kreditiv\\_na\\_2375\\_mlrd\\_grn\\_za\\_programoiu\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9-4780](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otri_mali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780).

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам мікропідприємництва та малого підприємництва» від 24.01.2020 № 28 (у редакції зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п>.

**Марченко О.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Бєльчев М.П.,**

*старший викладач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В КЕРІВНИЦТВІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційні підходи в керівництві персоналом стають все більш актуальними в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища [1]. Визначимо ключові напрямки, які можуть бути корисними для сучасних організацій:

1. Гнучкі методи роботи: Впровадження гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи та гібридних моделей дозволяє співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що підвищує їхню продуктивність та задоволеність.

2. Технології для управління персоналом: Використання HR-технологій, таких як системи управління талантами, аналітика даних для оцінки ефективності працівників і автоматизація рутинних процесів, дозволяє оптимізувати управлінські рішення.

3. Індивідуальний підхід: Розробка персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника, врахування їхніх потреб і цілей, що сприяє підвищенню

залученості та мотивації.

4. Культура відкритості та зворотного зв'язку: Створення середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї, а також отримувати регулярний зворотний зв'язок, сприяє розвитку інновацій і покращенню командної роботи.

5. Навчання та розвиток: Постійне навчання та професійний розвиток через онлайн-курси, тренінги та менторство допомагають співробітникам адаптуватися до змін і покращувати свої навички.

6. Соціальна відповідальність: Включення принципів соціальної відповідальності у бізнес-процеси, що підвищує залученість співробітників та їхню лояльність до компанії.

7. Командоутворення та колаборація: Використання методів командоутворення для покращення співпраці між співробітниками, що сприяє формуванню більш ефективних команд.

8. Здоров'я та добробут: Програми підтримки фізичного і психічного здоров'я співробітників, які включають фітнес-програми, психологічну підтримку гнучкі умови праці.

Ці підходи можуть значно підвищити ефективність управління персоналом і сприяти створенню продуктивного та мотивованого колективу.

#### Список літератури:

1. Natalya Metelenko, Valentyna Voronkova, Vitalina Nikitenko, Iryna Tubolets, Yuriy Zelenin, Oksana Marchenko, Natalia Babko, Evgeniy Podakov, Maryna Salnikova (2025). Integration of Environmental Technologies into Industrial Management as a Tool for Ensuring Sustainable Development. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 2025, 23(1), 230–237.

**Марченко О.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Дрига Є.І.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСАХ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ**

Вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою підприємства у процесах навчання та розвитку персоналу є важливим аспектом підвищення ефективності діяльності організації [1]. Це дозволяє створити сприятливе середовище для професійного зростання співробітників, зміцнити цінності компанії та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. В ході дослідження визначено основні напрями та рекомендації щодо удосконалення цих механізмів:

1. Визначення та формалізація ключових цінностей і стандартів корпоративної культури: Розробка чітких документів, що відображають місію, бачення та цінності компанії. Інтеграція цих цінностей у програми навчання і розвитку персоналу.

2. Інтеграція корпоративної культури у процеси навчання:

1. Впровадження тренінгів, семінарів і воркшопів, спрямованих на

формування підтримки цінностей компанії.

2. Використання кейс-стаді та рольових ігор для закріплення культурних аспектів.

3. Розвиток системи внутрішнього комунікаційного середовища:

1. Створення платформ для обміну досвідом, ідеями та зворотнім зв'язком.

2. Заохочення відкритого діалогу між керівництвом і персоналом.

4. Впровадження системи мотивації та заохочень.

1. Визнання та нагородження співробітників, які активно підтримують корпоративну культуру.

2. Стимулювання участі у програмах навчання через бонуси, кар'єрний ріст тощо.

5. Постійний моніторинг і оцінка рівня відповідності культури:

1. Проведення опитувань, фокус-груп і аналізу показників замученості персоналу.

2. Коригування програм навчання відповідно до отриманих результатів.

6. Використання сучасних технологій для підтримки процесів навчання:

1. Впровадження електронних платформ, LMS (Learning Management System) для доступу до ресурсів.

2. Використання мобільних додатків і онлайн-курсів для гнучкого навчання.

7. Лідерство та приклад керівництва:

1. Активна участь керівників у формуванні та підтримці корпоративної культури.

2. Відображення цінностей у щоденних діях і рішеннях керівництва.

Загалом, вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою у процесах навчання й розвитку персоналу сприяє формуванню єдиного цілісного середовища, яке мотивує співробітників до високої продуктивності й лояльності, а також забезпечує довгостроковий успіх підприємства.

Список літератури:

2. Marchenko Oksana, Pikush Oleksandr. The corporate culture in the formation of the competitive tourist enterprise. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 81. 2024. С. 46-49

**Марченко О.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Зверєв С.М.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В  
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В умовах невизначеності, зокрема під час війни, система охорони здоров'я України стикається з численними викликами, які потребують термінового реагування та вдосконалення [1]. Актуальність цієї теми обумовлена:

1. Зростанням потреб у медичних послугах: Війна призводить до збільшення кількості поранених та хворих, що вимагає адаптації медичної системи до нових реалій.

2. Недостатнім фінансуванням: Бюджетні обмеження, викликані

військовими витратами, ставлять під загрозу стабільність та доступність медичних послуг.

3. Вимогами до інновацій: Невизначеність вимагає впровадження нових технологій та підходів у лікуванні та управлінні медичними закладами.

4. Необхідністю інтеграції з міжнародними організаціями: Співпраця з міжнародними медичними організаціями може забезпечити доступ до ресурсів та експертизи.

Проблеми фінансування галузі охорони здоров'я України в умовах воєнного стану:

1. Зменшення державного бюджету: Витрати на оборону та безпеку призводять до скорочення фінансування медичних установ.

2. Нестабільність валютного курсу: Це ускладнює закупівлю медичних препаратів і обладнання, які часто імпортуються.

3. Втрата інвестицій: З огляду на війну, іноземні інвестори менш охоче вкладають кошти в українську охорону здоров'я.

4. Необхідність термінових реформ: Система потребує швидких змін для адаптації до нових умов, але брак фінансування ускладнює реалізацію реформ.

В ході дослідження визначено механізми вдосконалення ефективності функціонування галузі охорони здоров'я України в умовах війни:

1. Оптимізація ресурсів: Ефективне управління наявними ресурсами, включаючи лікарів, медичне обладнання та медикаменти.

2. Запровадження телемедицини: Використання дистанційних консультацій для зменшення навантаження на медичні заклади та забезпечення доступу до медичних послуг.

3. Партнерство з міжнародними організаціями: Співпраця з ООН, ВООЗ та іншими організаціями для отримання фінансування та ресурсів.

4. Розробка нових фінансових механізмів: Впровадження програм страхування, залучення приватних інвестицій та краудфандингових ініціатив.

5. Навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників: Інвестиції в

освіту та підготовку фахівців для підвищення якості медичних послуг.

6. Адаптація до нових технологій: Впровадження електронних медичних карт, систем управління лікарнями та інших цифрових рішень для підвищення ефективності.

Ці заходи можуть суттєво покращити ситуацію в галузі охорони здоров'я України в умовах війни та невизначеності.

#### Список літератури:

1. Марченко О.А., Постол А.А. Вдосконалення механізмів реформування системи охорони здоров'я в Україні. Науковий економічний журнал «Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу». № 2(52)'2022. С 24-28.

**Ноздрань О.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня*

**Пилипенко К.А.,**

*д. екон. н., професор кафедри економіки,*

*готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **РОЛЬ СУПЕРМАРКЕТІВ ЯК КАТАЛІЗАТОРІВ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У матеріалах проаналізовано економічну та соціальну роль супермаркетів як інституцій сучасного міського простору. Наголошено на їхньому впливі на зайнятість, розвиток місцевого виробництва, формування податкових надходжень та активізацію суміжних галузей. Висвітлено потенціал супермаркетів у періоди криз та їхню соціальну відповідальність.

У XXI столітті супермаркети стали не просто місцем продажу продуктів — вони перетворилися на потужні інституції, що впливають на формування економічного обличчя регіонів. Їхня роль виявляється значно ширшою, ніж задоволення споживчого попиту: це — платформи для зайнятості, підтримки місцевих виробників, генерації податкових надходжень і навіть простори соціальної взаємодії.

Як свідчать сучасні дослідження, супермаркети відіграють важливу роль у функціонуванні споживчого ринку, забезпечуючи доступ до товарів широкого вжитку за конкурентними цінами та з високим рівнем сервісу [5, с. 105]. Їхня присутність у структурі локальної економіки формує не лише нові підходи до споживання, але й трансформує логістику, зайнятість і міське планування.

Одним із ключових ефектів від функціонування супермаркетів є створення робочих місць. Ці об'єкти працевлаштовують як фахівців із продажу, так і логістів, маркетологів, управлінців. Це особливо актуально в умовах економічної турбулентності, коли стабільні точки зайнятості є запорукою соціального спокою. Крім того, супермаркети часто стають першою роботою для молоді, що формує навички та закладає фундамент трудової соціалізації.

Водночас, велика кількість супермаркетів співпрацює з місцевими постачальниками. Це не лише економічно вигідно, а й стратегічно важливо для зростання малого та середнього бізнесу в регіонах. Виробники отримують стабільні канали збуту, а споживачі — якісну продукцію місцевого походження [5, с. 106].

Значну роль відіграє і фіскальна функція супермаркетів. Завдяки великому обсягу реалізації товарів, вони забезпечують стабільні податкові надходження до місцевих бюджетів, що є критично важливим для фінансування соціальних програм, освіти, охорони здоров'я тощо. Водночас, будівництво й експлуатація супермаркетів активізують суміжні галузі: транспорт, будівництво, рекламу, інформаційні технології [4, с. 126–127].

Особливо виразно економічний потенціал супермаркетів простежується в регіонах, де активізується інвестиційна діяльність. Згідно з даними Державної служби статистики України, на кінець 2023 року в країні функціонувало понад 19 000 об'єктів роздрібною торгівлі продовольчими товарами, значна частина з яких — саме супермаркети [3]. Їхнє поширення навіть у малих містах сприяє вирівнюванню соціально-економічного розвитку територій.

Крім економічного впливу, супермаркети виконують і соціальну функцію. Вони змінюють культуру споживання, впроваджують цифрові сервіси, програми лояльності, сервіси онлайн-доставки. У кризові періоди, такі як пандемія або воєнний стан, саме великі торгові мережі змогли забезпечити населення товарами першої необхідності, швидко адаптувавши логістичні процеси.

Не менш важливим є і те, що супермаркети стають майданчиком для реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Вони долучаються до благодійних ініціатив, організовують місцеві соціальні проєкти, підтримують освітні та культурні ініціативи, тим самим поглиблюючи зв'язок між бізнесом і громадою.

Таким чином, супермаркети — це вже не просто економічні агенти, а повноцінні актори розвитку. Їхнє стратегічне включення в регіональні економічні програми, розвиток партнерств із місцевими виробниками, інвестування в інфраструктуру — усе це формує стійку модель розвитку з мультиплікативним ефектом. Надалі їхнє значення зростатиме, адже саме масмаркети здатні інтегрувати локальні економіки у національну економічну систему, підвищуючи якість життя на місцях.

#### Список літератури:

1. Гаврилюк О. С. Інфраструктура ринку та її вплив на соціально-економічний розвиток регіонів України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 45–51.
2. Грицай Н. В. Особливості розвитку роздрібною торгівлі в Україні в

умовах євроінтеграції. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 2. С. 34–39.

3. Державна служба статистики України. Кількість магазинів роздрібною торгівлі в Україні. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Олійник А. М., Іванова І. В. Супермаркети як елемент інфраструктури роздрібною торгівлі в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. №42. С. 125–129.

5. Швець Н. Роль супермаркетів у формуванні регіональної торговельної інфраструктури. *Економічний вісник університету*. 2022. № 47. С. 103–110.

**Огієнко А.Д.,**

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування*

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків, Україна*

## **СТІЙКИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЗМЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сільське господарство традиційно виступає одним із базових секторів національної економіки України. У повоєнний період його значення суттєво зростає, оскільки відновлення продовольчої безпеки, наповнення внутрішнього ринку та експортного потенціалу є критично важливими для стабілізації нашої держави. Саме тому актуальним є питання управління стійким розвитком аграрних підприємств, з урахуванням нових викликів та загроз.

Стійкий розвиток передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних та соціальних складових. У випадку аграрних підприємств це означає ефективне використання ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток сільських територій, підтримку зайнятості та збереження родючості земель [2, с. 29–40].

1. Економічна складова охоплює підвищення продуктивності, ефективне використання ресурсів, оптимізацію витрат і нарощування експортного потенціалу. Наприклад, фермерське господарство може впроваджувати точне землеробство (precision farming), що дозволяє зменшити витрати на добрива та паливо, при цьому підвищуючи врожайність завдяки використанню GPS-навігації та дронів для моніторингу полів.

2. Екологічна складова включає охорону ґрунтів, водних ресурсів, біорізноманіття та зменшення забруднення довкілля. Наприклад, застосування органічних методів господарювання або агролісівництва (поєднання вирощування сільгоспкультур з деревами) сприяє збереженню родючості ґрунту й зменшенню викидів парникових газів. Інше рішення — перехід на крапельне зрошення, що дозволяє економити воду, особливо в посушливих регіонах.

3. Соціальна складова полягає у підтримці сільських громад, створенні робочих місць, розвитку інфраструктури та покращенні якості життя. Наприклад, аграрне підприємство може інвестувати в місцеву школу або фельдшерський пункт, брати участь у розвитку кооперативів або створювати освітні програми для молоді, що сприятиме залученню кадрів і зменшенню міграції населення до міст.

Успішне поєднання цих трьох компонентів формує основу стійкості підприємства — воно стає більш конкурентоспроможним, менш залежним від зовнішніх шоків і здатним адаптуватися до нових викликів, зокрема тих, що пов'язані з повоєнним відновленням економіки України.

Основними викликами повоєнного періоду для аграрного сектору України є: руйнування інфраструктури, мінування земель, втрата трудових ресурсів, логістичні обмеження, порушення ринкових зв'язків. Все це вимагає комплексного підходу до управління розвитком підприємств у сільськогосподарській галузі.

До ключових заходів підтримки стійкості аграрних підприємств належать [3]:

- державна підтримка через субсидії, податкові пільги, страхування ризиків;
- залучення інвестицій у відновлення технічного парку та переробну інфраструктуру;
- діджиталізація та впровадження smart-технологій у виробництво [1, с. 29];
- стимулювання кооперації та кластеризації сільськогосподарських підприємств;
- підготовка та перепідготовка кадрів, розвиток підприємницьких ініціатив у сільській місцевості.

Для досягнення довгострокової стійкості аграрним підприємствам необхідно впроваджувати стратегічне планування, яке дозволяє передбачити майбутні ризики та можливості, визначити пріоритети розвитку та раціонально розподіляти ресурси. Наприклад, підприємство може розробити 5-річний план, що передбачає поступову модернізацію техніки, перехід на енергоощадні технології, диверсифікацію культур (тобто вирощування не лише зернових, а й овочів чи ягід), що зменшить залежність від коливань ринку.

Адаптивні бізнес-моделі дозволяють підприємствам швидко змінювати стратегії у відповідь на зовнішні виклики. Наприклад, у разі пошкодження логістичних шляхів аграрне підприємство може переорієнтувати збут з експорту на місцеві ринки, налагодивши партнерства з кооперативами, переробними підприємствами чи закладами громадського харчування.

Інструменти антикризового управління передбачають розробку сценаріїв реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, засуха, інфляція, військові загрози). Це може бути створення страхових резервів продукції, укладання довгострокових контрактів на поставки ресурсів, впровадження страхування врожаю або резервування коштів на випадок форс-мажору.

Моніторинг зовнішнього середовища полягає у постійному відстеженні політичних, економічних, кліматичних і соціальних змін, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, відстеження змін у законодавстві щодо аграрної політики або змін у торговельних угодах з ЄС допомагає адаптувати бізнес до нових умов.

Оцінка ризиків передбачає ідентифікацію потенційних загроз для підприємства (від коливань цін до загроз кібератак у випадку використання цифрових систем управління господарством), їх імовірності та рівня впливу. На основі цієї оцінки підприємство розробляє заходи мінімізації збитків.

Гнучке реагування – це здатність підприємства швидко змінити виробничу програму, систему постачання або маркетингову стратегію. Наприклад, якщо внаслідок кліматичних змін знижується врожайність певної культури, аграрій може переключитися на іншу, менш вразливу до змін погоди, культуру (наприклад, замість кукурудзи вирощувати сорго).

Такі комплексні підходи дозволяють не лише вистояти в умовах невизначеності, а й забезпечити зростання та стабільність аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Отже, стійкий розвиток аграрних підприємств є необхідною умовою зміцнення національної економіки України в повоєнний період. Формування ефективної системи управління в агросекторі має базуватись на поєднанні державної політики, інноваційного потенціалу та активної участі самих підприємств у процесах трансформації.

#### Список літератури:

1. Babko N., Mandych O., Duiunova T. Features of digital globalization in conditions of modern challenges. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ. 2022. С. 27-38.

2. Бендасюк О. О., Шпильова Ю. Б., Неклюдова Т. М., Сахарнацька Л. І. Соціоеколого-економічна парадигма сталого розвитку сільських територій України. *Збалансоване природокористування*. № 1. Київ : ДІА. 2022. С. 29–40.

3. Вартанова О., Камінський А. Фактори стійкого розвитку сільського господарства в Україні. Теоретичні аспекти формування та характер впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. №64.

**Осипенко С.О.,**

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри  
управління та адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ**

Сталий економічний розвиток регіону можливо забезпечити лише за рахунок формування якісної стратегії управління, яка передбачає врахування впливу системи чинників, серед яких важливе значення має цільова орієнтація, спрямованість на вирішення найбільш важливих економічних, соціальних та екологічних проблем кожного регіону [1].

Саме з метою забезпечення сталого розвитку регіонів у 2014 році було обрано курс на запровадження політики децентралізації влади, що дозволило реалізувати давно назрілу адміністративно-територіальну реформу, розподілити видаткові повноваження між всіма рівнями влади відповідно до принципу субсидіарності, а також створити передумови для забезпечення достатнього рівня їх фінансового забезпечення, розпочати інституційні реформи, як логічне продовження та доповнення децентралізаційних процесів.

Проте остаточно завершити реформу децентралізації влади не вдалось, адже від початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України в системі державного управління та соціально-економічного

розвитку змінилися пріоритети і всі ресурси було спрямовано на подолання збройної агресії та ліквідації її наслідків.

Крім того, від початку реформи у 2014 році і по сьогоднішній день функціонуючи в нових децентралізованих умовах територіальні громади та регіони зіткнулись з рядом викликів та проблем, що не були враховані на початку реформи або стали наслідком з ряду причин ендогенного та екзогенного характеру.

В цілому на сьогоднішній день перед місцевими органами влади стоїть широке коло питання при забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів (табл.). Варто відмітити, що більшість проблем та викликів не є новими для місцевих органів влади, а накопичувались роками в зв'язку з відсутністю комплексного підходу до організації реформ в системі державного управління.

Найбільшим та непередбачуваним викликом як для регіонів, так і всієї країни в цілому на сьогоднішній день є подолання безпекових проблем. В умовах повномасштабної війни для регіонів значним викликом стало забезпечення мешканців територіальних громад укриттями, які б відповідали всім вимогам та були доступними для всіх мешканців територіальних громад. Це зробило додаткове навантаження на бюджети територіальних громад та регіонів, а також вимагає прийняття від місцевої влади швидких та дієвих рішень.

Щодо всіх інших проблем з якими стикаються місцеві органи влади в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів не є новими для них але під час повномасштабної війни загострились і потребують зміни підходів щодо їх вирішення. Проте система управління соціально-економічним розвитком регіонів та територіальних громад поки залишається не змінною, доволі консервативною та закритою для використання нових більш сучасних та прогресивних методів управління.

Отже, лише виважена політика модернізації системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад може створити умови для

ефективної моделі влади у нашій державі, але саме ідентифікація рівня делегування повноважень та / або створення балансу функцій і є, найскладнішим завданням сьогодення в інституційному середовищі України [2].

Таблиця 1

Сучасні виклики та проблеми розвитку регіонів України

Ключові проблеми розвитку регіонів	Опис та деталізація проблем, що гальмують розвиток регіонів
Безпекові проблеми	ракетні обстріли та загроза окупації територій
	відсутність в достатній кількості відповідних укриттів
	не відповідність сучасним вимогам та умовам наявних укриттів
Політичні проблеми	наростаюча політична криза обумовлена повномасштабним вторгнення російської федерації
Проблеми запровадження політики децентралізації влади	не завершена реформи територіальної організації влади та місцевого самоврядування
	не послідовність інституціональних реформ на рівні територіальних громад
	системно наростаючий конфлікт інтересів представників місцевої влади, державної влади та населення
	складність запровадження стратегій розвитку регіонів в умовах воєнного стану
	посилення централізаційних процесів в зв'язку з політичною кризою та повномасштабною війною
Фінансово-економічні проблеми	стрімке падіння ділової активності в регіонах
	деградація інфраструктури територіальних громад та регіонів
	високий рівень корупції як на регіональному, так і на державному рівні влади
	зростання тіньової економіки
	інфляція, відтік інвестицій, недовіра до фінансових інституцій тощо
	неефективна система оподаткування
	зниження рівня фінансової самостійності місцевих органів влади
вимушене скорочення бюджетних витрат на інвестиційні заходи	

	розвитку регіонів
	поглиблення структурних диспропорцій економічного розвитку та умов функціонування економіки регіонів
	зниження конкурентоспроможності та фінансового потенціалу регіонів
Демографічні проблеми	вимушена міграція населення в зв'язку з повномасштабною війною
	стрімко зростаючі диспропорції між міським і сільським населення
	показники смертності значно перевищують народжуваність
	високий рівень безробіття
	відсутність належного забезпечення якісними освітніми та медичними послугами на рівні територіальних громад
Екологічні проблеми	відсутність належних важелів впливу та контролю щодо використання природних ресурсів територіальних громад
	обмежений вплив на суб'єктів господарювання щодо дотримання ними екологічних вимог до господарської діяльності
	відсутність в регіонах ефективно побудованої системи управління відходами

#### Список літератури

1. Гришко В.В., Шарий Г.І. Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Економіка а суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98>

2. Антонюк Н.А., Процик О.С., Любка В.В., Жеребух Ю.-Д.Р, Савка В.Б. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в сучасних інституційних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. DOI:<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7794831>

**Пилипенко К.А.,**

*д. екон. н., професор кафедри економіки,*

*готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Циркулярна економіка постає як не лише інноваційна екологічна концепція, а й як стратегія довготривалого економічного розвитку, що передбачає максимальне збереження цінності ресурсів упродовж усього життєвого циклу товарів і послуг. У сфері охорони здоров'я — зокрема в її приватному сегменті, який демонструє динамічне зростання в Україні — принципи циркулярності відкривають нові можливості для трансформації існуючих моделей організації медичного бізнесу.

Приватна медицина, порівняно з державною, характеризується вищим рівнем адаптивності та інноваційності. Водночас вона стикається з численними викликами: зростанням операційних витрат, обмеженістю ресурсної бази, високим рівнем імпортозалежності, а також із необхідністю реагувати на зростаючий суспільний запит на екологічно відповідальні рішення. У цьому контексті циркулярна економіка може слугувати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості медичних установ.

Світова практика демонструє, що циркулярні моделі в охороні здоров'я можуть не лише знижувати екологічне навантаження, а й підвищувати ефективність та економічну рентабельність медичних закладів. Ось декілька показових прикладів:

1. Модернізація та повторне використання медичного обладнання. Компанія Philips Healthcare активно реалізує концепцію «Circular Equipment». В рамках цієї програми виробник не лише продає обладнання, а й забезпечує його ремонт, оновлення та повторне використання. Наприклад, МРТ-сканери можуть проходити 2–3 цикли оновлення, що дозволяє зменшити вуглецевий слід на 30–40% порівняно з виробництвом нового обладнання [1].

2. Зменшення відходів через багаторазове використання. У Великій Британії Національна служба охорони здоров'я (NHS) запровадила проєкт «Green Surgery Challenge», в межах якого було переосмислено процеси проведення операцій. Завдяки заміні одноразових інструментів на стерилізовані багаторазові, одна клініка знизила кількість відходів на 23% у хірургічному блоці — без шкоди для безпеки пацієнтів [2].

3. Цифрові рішення для оптимізації споживання. Нідерландська компанія Medtronic запровадила цифрову систему управління запасами у лікарнях, яка автоматично прогнозує споживання витратних матеріалів та поповнює їх за потреби. Це дало змогу зменшити надлишкові закупівлі на 20%, а також скоротити обсяг непридатного до використання (простроченого) інвентарю [4, 5].

4. Екологічна утилізація фармацевтичних відходів. У Швеції діє національна програма «Läkemedelsinsamlingen», яка стимулює населення повертати невикористані або прострочені медикаменти в аптеки для безпечної переробки. Завдяки цьому щороку вдається зменшити потрапляння сотень тонн фармацевтичних відходів у довкілля [6, 7].

5. Локальне виробництво та стерилізація замість імпорту. В Індії декілька медичних стартапів, таких як Achira Labs, використовують локальні матеріали та 3D-друк для виготовлення швидких тестів і медичних пристроїв. Це не лише зменшує логістичні витрати, а й дозволяє швидше адаптувати продукцію під потреби конкретного регіону [8].

Ці приклади демонструють, що циркулярна економіка – це не лише про

утилізацію чи переробку, а насамперед — про зміну логіки взаємодії з ресурсами: від проектування до експлуатації й утилізації.

Для України такі практики можуть слугувати дороговказом: з огляду на обмеженість ресурсів, високий рівень імпортозалежності та актуальність післявоєнної відбудови, впровадження подібних моделей є не лише можливим, а й стратегічно необхідним.

Імплементація принципів циркулярності у приватному медичному секторі передбачає перехід від традиційної моделі «продаж–послуга–заміна» до концепції «сервісного циклу», в межах якої ключову роль відіграє довготривале партнерство з пацієнтом, профілактична медицина та ефективне управління ресурсами. Наприклад, переорієнтація клінік на надання повного медичного супроводу, з акцентом на збереження здоров'я, а не виключно на лікування захворювань, дозволяє оптимізувати використання медичних матеріалів і засобів, водночас підвищуючи якість обслуговування.

Однією з важливих умов реалізації циркулярного підходу є локалізація ланцюгів створення вартості. Для України, яка значною мірою залежить від імпорتنих медичних технологій, обладнання та фармацевтики, важливим завданням стає розвиток внутрішнього виробництва, формування міжсекторальних кооперацій та впровадження платформ спільного використання ресурсів. Це сприятиме не лише зниженню витрат, а й зміцненню економічної безпеки галузі.

Цифровізація також відіграє вирішальну роль у забезпеченні циркулярності. Системи управління даними, інструменти штучного інтелекту, автоматизовані модулі прогнозування потреб і логістичних потоків дозволяють сформувати так званий «цифровий контур», що забезпечує оптимальне управління матеріальними та інформаційними ресурсами. Особливо актуальними ці інструменти є в умовах післявоєнного відновлення, коли ефективність кожного інвестиційного рішення набуває принципового значення.

Окрім технологічних аспектів, важливою залишається роль інституційного

середовища. Формування сприятливих регуляторних умов, зокрема запровадження податкових стимулів, доступу до «зелених» інвестицій, системи державних закупівель із критеріями сталого розвитку, є ключовими передумовами масштабного впровадження циркулярних моделей. Приватний медичний сектор, як найбільш мобільна складова системи охорони здоров'я, потенційно здатен стати платформою для реалізації таких пілотних проєктів.

У довгостроковій перспективі впровадження циркулярної економіки в приватній медицині може впливати на ширші соціально-економічні процеси: стимулювання розвитку фармацевтичного та біотехнологічного виробництва, зниження критичної імпортозалежності, підвищення інвестиційної привабливості сектору, а також формування нових форматів соціального партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

Отже, розвиток циркулярної економіки в системі приватної медицини України є не лише прагматичним кроком у напрямку ефективного управління ресурсами, а й стратегічною передумовою формування сучасної, стійкої та соціально відповідальної моделі охорони здоров'я.

#### Список літератури:

1. Philips. Philips Circular Edition: Refurbished medical systems  
[URL:https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2023/20230913-philips-expands-circular-equipment-portfolio.html](https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2023/20230913-philips-expands-circular-equipment-portfolio.html) – Назва з екрана.
2. NHS England. Green Surgery Challenge: Final Report. / Centre for Sustainable Healthcare. 2022. [URL:https://sustainablehealthcare.org.uk/what-we-do/green-surgery](https://sustainablehealthcare.org.uk/what-we-do/green-surgery) – Назва з екрана.
3. The Royal College of Surgeons of England. Sustainability in the operating theatre. 2023. [URL:https://www.rcseng.ac.uk/news-and-events/news/archive/sustainable-surgery/](https://www.rcseng.ac.uk/news-and-events/news/archive/sustainable-surgery/) – Назва з екрана.
4. Medtronic. Integrated Performance Report FY23. 2023. [URL:https://www.medtronic.com/us-en/about/sustainability/reporting.html](https://www.medtronic.com/us-en/about/sustainability/reporting.html) – Назва з екрана.

5. Medtronic Ireland. Environmental Initiatives in Galway Manufacturing Site 2022. URL: <https://www.medtronic.com/us-en/about/news/galway-sustainability.html> – Назва з екрана.

6. Aranda M. P., León P., Makov T. Remanufacturing electrophysiology catheters: Environmental and economic benefits. arXiv. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.16272> – Назва з екрана.

7. Läkemedelsverket (Swedish Medical Products Agency). Safe disposal of medicines: National collection system. 2021. URL: <https://www.lakemedelsverket.se> – Назва з екрана.

8. Achira Labs. Decentralized diagnostic manufacturing in India. 2023. URL: <https://www.achiralabs.com> – Назва з екрана.

**Пліско В.Р.,**

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування*

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Кадровий потенціал давно перестав бути лише внутрішньою справою підприємств. У контексті сучасних викликів він перетворюється на стратегічний фактор не тільки для конкурентоспроможності бізнесу, а й для економічної безпеки та стабільності національного господарства. Сучасні економіки все більше залежать не від обсягу ресурсів, а від здатності швидко адаптуватися – а отже, від якості й мобільності людського капіталу.

Після 2022 року українська економіка функціонує в умовах структурної перебудови, що включає в себе [2, с. 5-9]:

- масову релокацію виробництва;
- втрату частини трудових ресурсів через міграцію;
- перебудову логістичних ланцюгів;
- цифровізацію робочих процесів.

Ці процеси актуалізують потребу у стратегічному, а не тактичному управлінні персоналом. Кадрові рішення повинні базуватись на макротрендах: зміна професійної структури ринку праці, автоматизація, зростання частки висококваліфікованої праці, вимоги до гібридних компетентностей.

Досвід країн Центрально-Східної Європи засвідчує, що без якісного кадрового фундаменту структурна трансформація є поверхневою. Наприклад, Польща активно інвестувала у перепідготовку кадрів при залученні нових іноземних виробництв; Чехія створила систему макроекономічного прогнозування потреб у компетентностях; Литва впровадила національну програму «Lifelong learning for economic resilience». Для України міжнародний досвід свідчить про те, що підприємства не повинні діяти ізольовано, а мають бути частиною інтегрованої моделі підтримки кадрів через освітні хаби при ОВА; державно-приватні центри компетентностей; дотаційні програми адаптації ветеранів, переміщених осіб, жінок із дітьми тощо [4, с. 38-39].

Отже, кадровий потенціал повинен забезпечувати [1; 3; 5]:

1. Адаптивність – здатність підприємства та його працівників швидко реагувати на зовнішні зміни (економічні, технологічні, політичні чи соціальні). У контексті трансформаційної економіки це перепрофілювання виробництва відповідно до нових запитів ринку (наприклад, зміна профілю підприємства зі швейного на виробництво амуніції); оперативне освоєння нових інструментів чи форматів роботи (дистанційна форма, автоматизація); перехід на нові бізнес-моделі, зокрема цифрові або проєктно-орієнтовані. Якісний кадровий потенціал дозволяє здійснювати ці переходи з мінімальними втратами й без простоїв.

2. Інноваційність відображає здатність персоналу не лише впроваджувати готові рішення, а й генерувати нові ідеї, продукти, послуги чи управлінські підходи. Це можливо за умови формування культури внутрішнього підприємництва (intrapreneurship); постійного розвитку професійних та креативних компетентностей; доступу до знань і простору для експериментів. Інноваційний кадровий потенціал дозволяє підприємству не просто пристосовуватись, а випереджати конкурентів, впроваджуючи новації в технології, маркетинг або взаємодію з клієнтами.

3. Гнучкість управління проявляється у здатності лінійного та стратегічного персоналу швидко ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності або дефіциту ресурсів. Вона включає в себе делегування повноважень та децентралізовану модель управління; здатність формувати тимчасові команди або мультифункціональні групи; адаптацію стилів управління до реальних умов — кризових, віддалених або міждисциплінарних. Кадровий потенціал з високим рівнем управлінських компетенцій забезпечує швидке відновлення або перебудову бізнес-процесів у відповідь на зовнішні збурення.

4. Соціальну стабільність — зниження ризиків безробіття, маргіналізації тощо. Стабільний ринок праці з якісним кадровим потенціалом знижує ризики зростання безробіття; запобігає масовій трудовій міграції; зменшує соціальне напруження в регіонах; підтримує платоспроможний попит та внутрішнє споживання. Також соціальна стабільність є умовою відтворення людського капіталу — через доступ до освіти, охорони здоров'я, професійного розвитку. Тобто, кадровий потенціал виступає запорукою не лише економічної, а й суспільної рівноваги.

Таким чином, стратегічне управління кадровим потенціалом має макроекономічне значення — воно формує кадрову інфраструктуру національного відновлення та зростання.

Основними пропозиціями щодо модернізації кадрової політики в Україні можуть бути:

1. Впровадження Національної програми кадрової безпеки, як частини економічної стратегії. Ця програма має стати державним інструментом забезпечення стійкості трудового потенціалу на всіх рівнях – від окремого працівника до секторів економіки. Вона передбачає створення системи моніторингу ризиків на ринку праці (відтік кадрів, старіння персоналу, нестача спеціалістів у критичних галузях); механізми швидкої мобілізації кадрів у періоди криз (наприклад, через резерви або перепрофілювання); фінансову підтримку підприємств, що забезпечують збереження зайнятості в умовах форс-мажору; інституційне включення кадрової політики до національної безпекової архітектури (на зразок енергетичної чи кібербезпеки).

2. Підтримка систем професійної освіти, що інтегруються з бізнесом. Сьогодні існує розрив між освітою і реальними потребами ринку праці. Для подолання цього необхідно: отримання дуальної освіти, в межах якої студенти одночасно навчаються і працюють на підприємстві; залучення роботодавців до формування освітніх стандартів і навчальних програм; фінансування освітніх програм за рахунок державно-приватного партнерства; створення навчально-виробничих кластерів при підприємствах. Це дозволить готувати кадри «під замовлення», зменшити витрати на адаптацію новачків і підвищити ефективність навчання.

3. Пільгове оподаткування роботодавців, які інвестують у перекваліфікацію персоналу. Щоб стимулювати бізнес до розвитку персоналу, доцільно надати податкові знижки або податковий кредит на витрати, пов'язані з навчанням працівників; враховувати витрати на професійний розвиток у складі виробничих витрат; створити державні програми компенсації частини витрат на перекваліфікацію для підприємств, які впроваджують нові технології; дозволити використання частини ЄСВ (єдиного соціального внеску) на

навчальні цілі в межах встановленої норми. Це підвищить інтерес бізнесу до довгострокового інвестування в людський капітал.

4. Формування регіональних карт профілів компетентностей, що потрібні для відновлення локальних економік. В Україні регіони мають нерівномірну економічну структуру і різні потреби у трудових ресурсах. Щоб ефективно планувати зайнятість і освітню політику необхідно створити регіональні карти компетентностей, які відображають попит на конкретні навички, професії, рівні освіти; залучити до цього місцеві органи влади, бізнес-асоціації, центри зайнятості, ВПО та ветеранські організації; ці карти мають регулярно оновлюватись на основі аналізу ринку праці та стратегій регіонального розвитку. Результатом стане краща координація між регіональним розвитком, освітньою системою та кадровою політикою, що дозволить ефективно відновлювати економіку на місцях.

Отже, кадровий потенціал – це не просто внутрішній ресурс підприємства, а основа стійкості національного господарства в умовах невизначеності. Формування дієвого організаційно-економічного механізму управління персоналом вимагає координації з державною політикою, інтеграції у систему макроекономічного прогнозування та активної участі бізнесу у формуванні кадрової інфраструктури.

#### Список літератури:

1. Ємець В. В., Магнушевська Т. М. Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку: аналіз та стратегії. *Академічні візії*. 2024. №28.
2. Зверяков М. І. Структура національної економіки в умовах глобальних змін. *Економіка України*. 2024. №12. С. 3-25.
3. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua>
4. Сьомченко В. В., Єгоров П. М. Зарубіжний досвід розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства. *In: XLII International scientific and practical conference «Modern Trends in the Movement of Scientific Research» (October 9-11, 2024) Athens, Greece. International Scientific Unity*. 2024. P. 37-39.

5. Череп А., Лещенко А. Модернізація економіки України в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. №70.

**Подаков Є.С.,**

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ІНКЛЮЗІЯ ЯК ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКОНОМІЦІ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

Сучасна економічна реальність характеризується динамічними змінами, зумовленими глобалізацією, технологічним розвитком та соціальними трансформаціями. Одним із ключових аспектів цієї реальності є інклюзія як механізм забезпечення рівних можливостей у підприємницькій діяльності. Інклюзивне підприємництво передбачає залучення до економічних процесів усіх верств населення, включаючи представників соціально вразливих груп, що сприяє стійкому розвитку та підвищенню соціальної справедливості.

Мета дослідження - проаналізувати сутність та значення інклюзії як форми підприємництва в умовах економіки нової реальності, визначити основні фактори, що сприяють її розвитку, окреслити виклики та перспективи впровадження інклюзивних бізнес-моделей, а також обґрунтувати їх вплив на соціально-економічну стабільність та стале зростання.

Питання інклюзивного розвитку останнім часом здобули значну популярність у науково-практичному дискурсі як на національному рівні (у стратегічних програмах країн, що розвиваються), так і на глобальному (у аналітичних документах міжнародних організацій та тематиці

міжнародних дослідницьких центрів). Інклюзія стала однією з пріоритетних стратегічних цілей багатьох міжурядових організацій, а також ключовим аспектом соціальної політики на регіональному рівні, визнаючи її як важливу умову забезпечення добробуту громадян, якості життя та розширення можливостей для розвитку.

Наприклад, Європейська стратегія до 2020 року (Європа 2020) орієнтована на інтелектуальний, сталий та інклюзивний розвиток, а Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) реалізує проект «Знання й інновації для інклюзивного зростання», який включає аналіз впливу інновацій на інклюзивний розвиток у контексті окремих країн та регіонів.

Економічна сутність концепту «інклюзивності» найбільш повно розглядається та обґрунтовується в працях відомих економістів Дж. Робінсона і Д. Ейсемоглу, які визначають inclusive як залучення всіх учасників до процесу без винятків і обмежень [1]. В узагальненому розумінні інклюзивність (від англ. Inclusiveness - залученість) є сучасним підходом до розвитку, що передбачає необхідність активнішого включення всіх верств населення та різних соціальних груп до вирішення проблем соціально-економічного розвитку, а також включення всіх територій у цей процес.

Інклюзивне підприємництво - це концепція, яка об'єднує економічну та соціальну складові, спрямовані на створення рівних можливостей для всіх суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними принципами цього підходу є доступність, рівноправність та стійкість. Воно спрямоване на підтримку людей з обмеженими можливостями, жінок, молоді, осіб похилого віку та інших груп, які традиційно мають обмежений доступ до ринку праці та підприємницьких ресурсів.

Інклюзивне підприємництво є ефективним інструментом боротьби з соціальною нерівністю, оскільки воно створює умови для самозайнятості,

зниження рівня бідності та забезпечення соціальної інтеграції. Крім того, воно сприяє розвитку соціального капіталу та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Економіка нової реальності формується під впливом технологічного прогресу, цифровізації, екологічних викликів та соціальних змін. У цьому контексті інклюзивне підприємництво відіграє важливу роль у забезпеченні адаптивності бізнес-моделей до нових умов.

Серед основних факторів, що визначають значення інклюзивного підприємництва, важливо виокремити кілька ключових аспектів, які безпосередньо впливають на його розвиток і ефективність. По-перше, технологічні інновації займають центральне місце в забезпеченні інклюзивного розвитку підприємництва. Зокрема, цифрові платформи, штучний інтелект та автоматизація створюють нові можливості для залучення людей з обмеженими можливостями та представників інших соціально вразливих груп до економічної діяльності. Ці технології дозволяють знижувати бар'єри для участі в бізнес-процесах, зокрема шляхом надання доступу до онлайн-ресурсів, дистанційної роботи та інклюзивних цифрових сервісів, що сприяє соціальній інтеграції та підвищенню рівня зайнятості серед таких груп.

По-друге, соціальна відповідальність бізнесу є важливим чинником, що сприяє розвитку інклюзивного підприємництва. Сучасні компанії все частіше впроваджують стратегії корпоративної соціальної відповідальності, орієнтуючись на підтримку ініціатив, які забезпечують рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їхніх соціальних або фізичних особливостей. Такі стратегії не тільки підвищують репутацію підприємств, але й позитивно впливають на соціальний клімат у суспільстві, сприяючи створенню стійких, справедливих економічних моделей. По-третє, важливу роль у розвитку інклюзивного підприємництва відіграє державна підтримка та політика. Уряди багатьох країн розробляють та впроваджують програми, що

сприяють підтримці соціального підприємництва, включаючи грантові та кредитні програми для розвитку інклюзивного бізнесу. Такі ініціативи спрямовані на створення сприятливого середовища для підприємств, які орієнтовані на вирішення соціальних проблем, а також на залучення інвесторів до підтримки підприємств, що працюють у сферах, які традиційно вважаються менш прибутковими, але мають великий соціальний ефект.

Незважаючи на численні переваги, інклюзивне підприємництво стикається з низкою серйозних викликів, серед яких варто виокремити відсутність доступу до фінансових ресурсів для вразливих категорій населення, низьку обізнаність про можливості інклюзивного підприємництва та брак спеціалізованих освітніх програм і підготовки кадрів у цій сфері.

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає розвиток освітніх ініціатив, удосконалення державної політики та активне залучення приватного сектору до підтримки інклюзивних бізнес-моделей. Приклади успішних кейсів інклюзивного підприємництва підтверджують, що такий підхід здатний сприяти не лише соціальній інтеграції, а й економічному зростанню.

Інклюзивне підприємництво є ключовим компонентом економіки нової реальності, оскільки сприяє досягненню соціальної рівності, економічної стійкості та інноваційного розвитку. Впровадження інклюзивних бізнес-моделей не лише дозволяє подолати бар'єри для соціально вразливих груп, а й відкриває нові можливості для сталого розвитку суспільства.

#### Список літератури:

1. Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2022). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. New York: Crown Publishing Group.

**Подаков Є.С.,**

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **ТРАНСПОРТНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СУСПІЛЬСТВА**

Впровадження та ефективне використання нових технологій в усіх сферах суспільного життя вирішальною мірою впливає на роль і місце країни у світовій спільноті, рівень добробуту населення та забезпечення національної безпеки. Світовий досвід доводить, що одним з основних засобів боротьби з економічною стагнацією - є підтримка реального сектору економіки, особливо за рахунок розвитку інфраструктури, яка передусім включає транспорт та дорожнє господарство. Транспорт повинен розвиватися на кілька кроків вперед економіки країни, щоб забезпечувати економічне зростання в інших сферах діяльності.

Мета дослідження було дослідити економічну сутність транспортних інновацій, їх види і форми, вплив на соціально-економічний розвиток суспільства.

Інновації викликають важливі суспільні зміни загалом та у транспортній системі зокрема. На сьогодні, транспортні інновації варто розглядати як нові елементи транспортної системи, які впроваджуються в реальному житті. В даному контексті, транспортну систему слід розглядати як комплексну систему: інфраструктури, транспортних засобів, постачальників ресурсів (палива/енергії), послуг, цін, часу в дорозі та зусиль для переміщення людей або товарів [1].

На сьогодні, як об'єкти удосконалення виділяють три основні види інновацій: продуктові - інновації, що передбачають надання якісно нових чи вдосконалених існуючих транспортних або супутніх послуг при перевезенні пасажирів / вантажів (безпроводний супутниковий Internet у міжміських потягах та автобусах, автоматичний зчитувач транспортної карти на платних магістралях); технологічні - інновації, що передбачають модернізацію автопарку з використанням сучасних більш стійких та економних матеріалів / запчастин або їх заміна на якісно нові транспортні засоби (двигуни, що працюють на природному газі; малооб'ємні двигуни з сучасними системами нагнітання повітря; транспортні засоби з п'ятим рівнем автономності); організаційні - інновації, що передбачають вдосконалення організації, стандартів, методів та прийомів надання транспортних послуг (електронні системи прорахунку і регулювання маршрутів; автомати для оплати проїзду пасажирями; заходи підвищення кваліфікації водіїв (курси контраварійного та економного водіння) [2].

Транспортні інновації можуть включати всі основні компоненти транспортної системи, а також їх взаємодію. Інновації можуть бути абсолютно новою формою інфраструктури, транспортних засобів чи енергопостачання, або абсолютно новими послугами, а також частиною одного з цих компонентів. За походженням транспортні інновації поділяються на: радикальні - це принципово новий продукт, прийом, спосіб або технологія, що виникли безпосередньо на підприємстві, що її вперше винайшло та запровадило (новий вид транспортної послуги (космічний туризм, Hyperloop); нові технології для модернізації транспортних засобів (літаючі поїзди Link & Fly); симбіоз початково різних транспортних засобів (Ховербайк) та ін.); поступові - це інновації, що впроваджуються з метою постійного вдосконалення всіх процесів та засобів підприємства, очікуваний позитивний ефект від яких може настати у період до 3-х років (електронні системи прокладання маршрутів; підвищення кваліфікації водіїв,

вуличні ліхтарі з автономним живленням від сонячних панелей); запозичені - це використання досягнень підприємств інших галузей промисловості (енергетика, машинобудування, промислове виробництво) та їх впровадження на транспортному підприємстві (інтерактивна розумна дорога (Smart Highway); автопілот керування транспортним засобом; автоматична система розвантаження та ін.); адаптовані - це прийоми, способи, технології, послуги або стандарти, які були винайдені в суміжних галузях (автомобілебудування або нафтохімічне виробництво), що адаптовані на власному підприємстві (шини RunFlat та безпроводні датчики тиску шин; роторна система паркування; хімічні присадки, що збільшують октанове число палива) [2].

Іноді на практиці досить складно віднести реальні інновації до однієї із зазначених категорій. Прикладом цього є впровадження трикомпонентного каталітичного нейтралізатора в автомобілях ще у 1980-х роках. Ця технологія не вплинула на функціональні характеристики автомобілів, тому з точки зору автомобіля, як виду транспортного засобу, її можна розглядати як поступову інновацію. Але, з точки зору розвитку технології вихлопних систем автомобілів, безумовно, це радикальне нововведення, оскільки, значно зменшуються викиди вихлопних газів і змінюється система керування двигуном [1].

Прикладами інновацій транспортної інфраструктури, впроваджених у минулому, є: автомагістралі, високошвидкісна залізниця, потяги на магнітній підвісці, сучасні аеропорти та велосипедні доріжки. Прикладами паливно-енергетичних інновацій є: впровадження скрапленого природного газу і нестилизованого бензину та електромобілів. У випадку з електромобілями, також включено компонент інфраструктури: електромобілі потребують зарядної інфраструктури. Інновації у сфері продажу квитків та інформації є важливими заходами в сфері послуг. Сьогодні знайти розклад руху громадського транспорту, а також забронювати квитки набагато легше, ніж

кілька десятиліть тому. У сфері вантажних контейнерних перевезень є радикальним нововведенням, що дозволяє поєднувати різні типи вантажів в одному контейнері або судні, та зменшує бар'єри для мультимодальних вантажних перевезень [3].

Транспортні інновації, впроваджені протягом останніх двохсот років, мали колосальний вплив на розвиток суспільства, а також кардинально розширили та змінили структуру транспорту. Удосконалені транспортні системи сприяли впровадженню складних ланцюгів постачання, що призвело до можливості переміщення виробництва на різних його стадіях. Транспорт став значно дешевшим, що підвищило рівень мобільності і добробуту населення. Зазначені зміни дозволили людям діставатися до багатьох пунктів призначення, що різко розширило простір їх діяльності. Таким чином, інновації, які зробили транспорт швидшим, дешевшим і доступнішим, дозволили людям переміщуватися на більші відстані приблизно за той самий час, що призвело до розвитку мобільності населення та економічного зростання країн в цілому. Але, це також призвело до більшого впливу на навколишнє середовище.

#### Список літератури:

1. Bert van Wie, Jan Anna Annema, Jonathan Koehler Innovations in Transportation - Success, Failure, and Consequences for Society: A Monograph. Northampton, Massachusetts, USA, 2022. p. 1-3.
2. Корольова О.І. Облік витрат інноваційної діяльності: проблеми та перспективи розвитку: науковий збірник. Київ, НДІ, 2015. С. 62 - 65.
3. Van Hem H. and Reisenbrij J. The development of containerization: success through vision, incentive and technology: a monograph. Amsterdam: IOS Press, 2012.

**Подаков Є.С.,**

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Глобальне застосування цифрових технологій обумовлює суттєві зміни в технологіях виробництва товарів і послуг, формування новітніх моделей бізнесу і управління фінансами на усіх рівнях. Відповідного впливу зазнають економічні інституції світової системи, зокрема ринок праці та соціально-трудова відносина.

Цифровізація створюють ефект доповнення інструментів і методів передачі інформації про ринок праці, традиційний його сегмент - праця за наймом, яка може бути основана як на фізичній присутності працівника, так і на віддаленій формі зайнятості. Інформація про вакансії поширюється через соціальні мережі та міжнародні платформи вакансій.

Безпосередньо сам процес праці, який складається з виробничої технології та взаємодії між людьми на різних рівнях економічної діяльності та управління, зазнає певних перетворень. Впровадження технологій автоматизації, роботизації та автономного виробництва за участю штучного інтелекту поширюється на сферу регламентованих виробничих операцій, які можливо автоматизувати.

За даними досліджень, частка праці за наймом (залежної праці) скорочується, а частка більш вільної праці (незалежної праці - гнучкої, самозайнятості) зростає і оцінюється у 50% зайнятих [1]. Відповідно

перетворюється сфера соціально-трудових відносин - зростає відповідальність працівників за власний трудовий, професійний, фінансовий успіх. Водночас помітно скорочується відповідальність роботодавців і державних органів щодо захисту працівників та сприяння ефективній зайнятості, які зазвичай відображаються в трудовому кодексі країн, колективних договорах підприємств та трудових контрактах працівників.

Сьогодні внаслідок стрімких технологічних змін і трансформації професійної структури робочої сили стан міжнародного ринку праці досяг високого рівня структурного дисбалансу, який може стати нормою. В економіці праці та практиці соціально-трудових відносин відбувається адаптація до популярних у світі віддалених форм зайнятості за цивільно-правовими договорами та ін. Власне, практика укладання gig-контрактів при прийомі на роботу та використанні людських ресурсів дозволена лише для резидентів «Дія. City» і здійснюється на підставі Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX від 15.07.2021 р. [2].

Вплив цифровізації на сферу праці і зайнятості обумовлює позитивні і негативні наслідки як для працівників, так і для роботодавців. Для працівників покращуються можливості трудової та підприємницької активності; раціоналізації розподілу часу на роботу та дозвілля, трудові та сімейні справи, освіту та підвищення кваліфікації; професійного та кар'єрного росту, додаткового доходу тощо. Роботодавці отримують економію від найму гнучкої високопродуктивної лояльної робочої сили. Водночас цифровізація може спричиняти і негативні ефекти, такі як: зниження рівня економічної активності, зростання безробіття, зниження доходів, поглиблення соціальної нерівності, фінансові ризики на ринку праці тощо.

Можливим явищем стане втрата простих навичок роботи і брак пропозиції відповідної праці. Водночас пошириться дефіцит кваліфікованих працівників (талентів) у сфері комп'ютерних технологій, наукових досліджень,

технічних розробок, інженерії та математики, зростаючий попит на яких у зв'язку зі зростанням автоматизації в усіх галузях не буде задоволеним.

Також зростатиме попит на професійні та людські навички в групах професій, які не передбачають значної автоматизації та оснований на співчутливій людській взаємодії, зокрема у таких сферах діяльності як: охорона здоров'я, соціальні служби, певні викладацькі професії.

Через технологічну трансформацію виробництва і послуг відбувається поширення найбільш складних, соціально ризикових форм безробіття - структурного та технологічного, які вимагають додаткових зусиль для відновлення продуктивної зайнятості (освітніх, фінансових) та витрат часу. Зростання дефіциту робочої сили з технологічними та м'якими (soft skills) навичками потребує підготовки адаптивної робочої сили. Формування готової до майбутніх викликів робочої сили має бути пріоритетом політики усіх рівнів, починаючи з державно-національного [3].

Цифрові технології усувають потребу в людях для виконання багатьох рутинних і адміністративних операцій та можуть створити нові робочі місця для розробників програмного забезпечення, аналітиків даних, тестувальників кібербезпеки та інших цифрових спеціалістів, попит на яких зростає в усіх секторах. Усунення буденних, повторюваних завдань у юридичних, бухгалтерських, адміністративних та подібних професіях відкриває можливість для працівників освоїти більш стратегічні ролі.

Такі людські здібності, як емпатія, увага, креативність, емоційний інтелект, які неможливо відтворити за допомогою технологій, стануть більш цінними. Ці якості притаманні медичним працівникам, вчителям та консультантам, пропозиція яких на світовому ринку праці наразі обмежена.

Аналіз основних тенденцій трансформації соціально-трудових відносин під впливом цифровізації показав необхідність формування нових регулюючих механізмів на міжнародному ринку праці для урядів, компаній та фізичних осіб щодо розробки політики та стратегії на міжнародному ринку

праці. Щоб відповідати вимогам цифрової ери, державам слід використовувати більш складні аналітичні моделі для прогнозування попиту та пропозиції на ринку праці та інтегрування їх в основу стратегій збалансування ринку праці. Мінімізація економічних та соціальних втрат, пов'язаних з невідповідністю попиту та пропозиції на ринку праці потребує спеціалізованої стратегії переходу до формування робочої сили майбутнього. Зменшення невідповідності у навичках вимагає від урядів оновлення системи освіти, створення більш гнучких установ, які зможуть передбачати майбутні потреби компаній і переорієнтуватися на метанавички. Останні визначаються як фундаментальні незмінно цінні особистісні навички, які дозволяють людині ефективно адаптуватися до швидких змін реальності - системне мислення, розмірковування, логічне мислення, креативність, допитливість, відкритість, вміння співпрацювати, лідерські компетенції.

Компанії мають інвестувати в корпоративні академії, навчальні партнерства, постійне підвищення кваліфікації та перепідготовку свої співробітників. Також слід трансформувати відділи кадрів і їхню діяльність відповідно нового підходу до найму та утримання талантів із новими затребуваними навичками. Компанії, які здійснюють вище вказані інвестиції та значні зміни у корпоративних процесах, отримують значну конкурентну перевагу перед тими компаніями, які не змінюються.

Основними тенденціями на міжнародному ринку праці в умовах цифровізації є: зміна умов праці, форм зайнятості, правил найму і вивільнення працівників, трансформація професійної структури.

Вживання та процвітання в епоху цифрових технологій ґрунтується на розумінні поточних змін, прогнозуванні майбутніх трансформацій і швидкому реагуванні для створення адаптивної, готової до майбутнього робочої сили, яка може підтримувати сильну та конкурентоспроможну економіку. Зменшення структурного дисбалансу міжнародного ринку праці в цифровій економіці потребує формування відповідної інфраструктури підготовки

адаптивної робочої сили, яка об'єднує зусилля особистості, роботодавців, державних і міжнародних організацій і установ на основі концепції навчання протягом усього життя та інвестицій у людський капітал.

Список літератури:

1. World Employment and Social Outlook. Trends 2024. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_908142.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_908142.pdf)(дата звернення: 26.05.2025).
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
3. Черьомухіна О.К., Чалюк Ю.О., Кириленко В.І. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 34. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1039/996>( дата звернення: 14.05.2025).

**Пулінець Ю.О.,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В умовах макроекономічної нестабільності, військових викликів та необхідності післявоєнного відновлення фінансова підтримка бізнесу та реального сектору економіки є важливим інструментом економічного розвитку України. Державні та міжнародні програми спрямовані на

забезпечення доступу підприємств до кредитних ресурсів, грантів, інвестицій та інших механізмів підтримки, що стимулюють виробництво, експорт та інновації.

В Україні інструменти фінансової підтримки охоплюють державні кредитні програми, податкові стимули, грантове фінансування, міжнародну допомогу та сприяння інвестиційній активності.

Аналіз фінансових інструментів підтримки бізнесу є важливим через такі фактори:

- Потреба у фінансуванні малого та середнього бізнесу - необхідність доступу до кредитів та капіталу.
- Вплив війни на економіку - зниження ділової активності та потреба у відновленні виробничих потужностей.
- Необхідність залучення інвестицій - як внутрішніх, так і зовнішніх.
- Роль держави у стимулюванні економіки - підтримка експортерів, промисловості, агросектору та інноваційних компаній.
- Європейська інтеграція - адаптація механізмів фінансування до стандартів ЄС та міжнародних фінансових організацій.

Як зазначає голова Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) в Україні Маттео Патроне: "Підтримка реального сектору економіки є ключовою умовою для стійкого економічного зростання України" [1].

#### *Державні програми фінансової підтримки бізнесу*

На сьогоднішній день програма "Доступні кредити 5-7-9%" реалізується через державні банки з метою підтримки малого та середнього бізнесу. У рамках цієї ініціативи підприємства можуть отримувати кредити під 5%, 7% або 9% річних. Фінансування доступне для інвестиційних проєктів, оборотного капіталу та рефінансування, з можливістю отримання позик до 60 мільйонів гривень.

За 2023 рік програма продемонструвала значні результати, адже було видано понад 90 тисяч кредитів на загальну суму 120 мільярдів гривень.

Основними бенефіціарами стали аграрний сектор, який отримав 60% фінансування, виробництво - 25%, а також ІТ та інноваційні бізнеси, що склали 15%.

Грантові програми "єРобота" спрямовані на підтримку стартапів, малого бізнесу та виробничих підприємств. Основні напрямки програми включають надання грантів до 250 000 гривень для відкриття бізнесу, грантів до 8 млн гривень для переробних підприємств, а також грантів для агросектору в діапазоні від 100 000 до 7 млн гривень. З моменту запуску програми у 2022 році було видано понад 7 500 грантів на загальну суму 5,5 мільярдів гривень.

#### *Податкові стимули для бізнесу*

Держава використовує податкові механізми для підтримки бізнесу, включаючи:

- Зниження податкового навантаження - спрощена система оподаткування для суб'єктів малого та середнього бізнесу.
- Скасування ПДВ на імпорт обладнання для підприємств критичної інфраструктури.
- Податкові канікули - відстрочка сплати податків для компаній, що зазнали збитків через війну.
- Програми державних гарантій - уряд компенсує частину відсоткових платежів за кредитами бізнесу.

#### *Міжнародні програми фінансової підтримки*

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) інвестує в український бізнес через:

- Програму фінансування малого бізнесу - 1,5 млрд євро у 2023 році.
- Гранти для розвитку енергетичної інфраструктури - 500 млн євро.
- Інвестиції у відновлення виробничих підприємств - 300 млн євро.

Міжнародна фінансова корпорація (IFC, група Світового банку):

- Програма фінансування сільськогосподарського бізнесу - 800 млн доларів.

- Кредити для українських банків - 2 млрд доларів на підтримку підприємств[2].

#### *Фінансування інноваційного бізнесу та стартапів*

Український фонд стартапів (USF) підтримує молоді компанії та технологічні проекти. Основні напрямки діяльності фонду включають:

- Гранти на розвиток стартапів: від 25 000 до 75 000 доларів.
- Програми акселерації для підприємців.
- Інвестування у проекти в сферах ІТ, медичних технологій та агроінновацій [3].

За останні 3 роки фонд профінансував більше 350 стартапів на понад 300 млн грн.

Україна активно впроваджує фінансові механізми підтримки бізнесу, що сприяє стабілізації економіки та розвитку підприємництва. Основними інструментами підтримки є:

- Державні кредитні та грантові програми (5-7-9%, єРобота).
- Податкові стимули та регуляторні полегшення.
- Міжнародні фінансові програми (ЄБРР, ІФС, Світовий банк).
- Підтримка інноваційних стартапів та технологічного бізнесу.

Забезпечення доступу підприємств до фінансування та залучення інвестицій сприятиме швидкому відновленню та зростанню української економіки.

#### Список літератури:

1. Krugman P. "Government Support for Businesses in Crisis." - Harvard Business Review, 2023.
2. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) Report, 2024.
3. Міністерство економіки України. "Державна підтримка бізнесу в умовах війни". - 2024.

**Рибальченко С.В.,**  
*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування*  
*Державний біотехнологічний університет,*  
*м. Харків, Україна*

## **БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Повоєнне відновлення економіки України створює унікальне, але водночас надзвичайно вразливе середовище для інноваційного розвитку промислових підприємств. На перетині потреби швидкої модернізації та необхідності забезпечення стабільності виникає потреба в нових управлінських підходах. Традиційні моделі управління розвитком виявляються недостатньо адаптивними до умов високої турбулентності, що зумовлює актуальність дослідження безпекоорієнтованого управління інноваційно-активними підприємствами як стратегічного вектору сталого розвитку.

Інноваційно-активні підприємства визначаються як суб'єкти, що систематично впроваджують нові продукти, процеси або організаційні рішення. У повоєнний період їх активність супроводжується значними ризиками: дефіцит фінансування, нестабільне зовнішнє середовище, порушення логістики, кадрові втрати, кібератаки та залежність від критичних ресурсів. Підприємство, яке впроваджує інновації без врахування ризиків, може не тільки втратити інвестиції, але й створити нові вразливості. Саме тому інноваційність має базуватись на системі управління, що враховує потенційні загрози та забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін [3, с. 370-374].

Безпекоорієнтоване управління — це концепт, який передбачає інтеграцію ризик-менеджменту, кризових сценаріїв та інституційного моніторингу до стратегій інноваційного розвитку. Такий підхід включає в себе [1, с. 90-92; 2, с.

54-56]:

1. Попереднє виявлення загроз (економічних, технологічних, соціальних, кібернетичних). Першим кроком у безпекоорієнтованому управлінні є системна ідентифікація потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на інноваційну діяльність підприємства. Він включає моніторинг макроекономічної ситуації, політичної стабільності, рівня технологічного відставання, соціальних напружень, атак на інформаційні системи тощо. Наприклад, на підприємствах оборонного сектора важливим є аналіз ризику порушення постачання критичних компонентів через санкційні обмеження чи воєнні дії.

2. Адаптацію бізнес-моделей до умов високої невизначеності. Управлінські моделі мають бути гнучкими й адаптивними, щоб мати змогу швидко перебудовувати процеси у разі виникнення нових викликів. Це стосується як структури управління, так і фінансового, логістичного та операційного планування. Замість лінійного прогнозування використовується сценарне моделювання. Наприклад, перехід до моделі гнучкого виробництва з можливістю швидкого перепрофілювання продукції в умовах зміни попиту чи дефіциту сировини.

3. Диверсифікацію джерел ресурсів (енергетичних, фінансових, кадрових). Надмірна залежність від одного джерела ресурсів створює загрози як для стабільності, так і для інноваційного розвитку. Безпекоорієнтоване управління передбачає диверсифікацію постачальників, фінансових партнерів, ринків збуту, а також розвиток внутрішніх резервів персоналу. Наприклад, підприємства, що інвестують у власну генерацію енергії (сонячні панелі, мікротурбіни), демонструють вищу стійкість до енергетичних атак.

4. Розвиток внутрішніх систем моніторингу та аналітики ризиків. Необхідно впроваджувати ІТ-рішення для постійного збору та обробки даних про внутрішні та зовнішні ризики. Це можуть бути платформи управління ризиками, дашборди, індикативні карти тощо. Вони дозволяють виявляти

аномалії, прогнозувати потенційні загрози та оперативно реагувати на них. Наприклад, впровадження системи раннього попередження на основі big data дозволяє виявити загрозу зриву постачання ще до фактичної затримки.

5. Формування корпоративної культури безпеки, де всі рівні управління орієнтовані на захищене впровадження змін. Успішне впровадження безпекоорієнтованого управління неможливе без залучення всіх працівників. Потрібно створити середовище, де безпека розглядається не як окремий обов'язок служби охорони чи IT-відділу, а як колективна відповідальність. Воно включає в себе навчання, регламентацію дій у кризових ситуаціях, заохочення до повідомлення про вразливості. Наприклад, підприємства, які регулярно проводять симуляції інцидентів або навчання з кібергігієни, мають нижчу ймовірність фатальних порушень у кризовий період.

Для того, щоб безпекоорієнтованість стала основою довгострокового зростання, підприємства мають здійснити стратегічну трансформацію, яка передбачає [4, с. 68-70]:

- переосмислення цілей (замість короткострокового прибутку — фокус на стійкість та життєздатність);
- технологічну модернізацію (впровадження цифрових інструментів для моніторингу процесів та ризиків);
- побудову партнерств (з державними структурами, науковими центрами та міжнародними фондами) для зміцнення захисту інновацій;
- розширення інноваційної екосистеми (участь у кластерах, платформах взаємодії та відкритих інноваціях).

Практична реалізація безпекоорієнтованого управління вже знайшла відображення в діяльності окремих українських підприємств, які адаптуються до умов повоєнного періоду шляхом впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та систем ризик-менеджменту. Їх досвід демонструє можливість ефективного поєднання інноваційного розвитку та безпеки як чинника довгострокової стійкості.

Наприклад, ПрАТ «ELVORTI» (м. Кропивницький, Кіровоградська обл.) є одним з провідних підприємств сільськогосподарського машинобудування в Україні. У 2023 році компанія впровадила цифрову платформу для управління виробничими процесами, яка дозволяє в режимі реального часу моніторити стан обладнання, контролювати якість продукції та оперативно реагувати на відхилення. Ключовими елементами трансформації стали [5]:

1. Автоматизація виробничих ліній (впровадження системи SCADA для збору та аналізу даних з виробничого обладнання).

2. Управління ризиками (створення відділу управління ризиками, який відповідає за ідентифікацію, оцінку та моніторинг потенційних загроз для виробничих процесів).

3. Кібербезпека (запровадження політик інформаційної безпеки та проведення регулярних аудитів систем).

Ще одним яскравим прикладом впровадження безпекоорієнтованого управління є ТОВ ВТП «АГРОТЕХМАШ» (Чернігів, Івано-Франківськ та ін. міста), яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки. У 2024 році компанія завершила модернізацію виробничих потужностей, впровадивши автономні роботизовані системи для зварювання та фарбування деталей. Ключовими елементами трансформації стали [6]:

1. Роботизація (встановлення роботизованих комплексів, які працюють автономно та забезпечують високу точність операцій).

2. Система управління якістю (впровадження цифрової системи контролю якості, яка дозволяє відстежувати параметри продукції на всіх етапах виробництва).

3. Навчання персоналу (організація тренінгів для працівників щодо роботи з новим обладнанням та принципів безпеки).

Ці приклади демонструють, що поєднання гнучкості, інноваційності та безпеки є ключовими факторами конкурентоспроможності українських підприємств у нових реаліях. Успішність таких стратегій визначається не лише

технологічною модернізацією, а й здатністю керівництва системно мислити, передбачати ризики та створювати адаптивні моделі управління, орієнтовані на збереження сталого розвитку навіть в умовах високої невизначеності.

Повоєнний період вимагає від підприємств не просто відновлення, а переосмислення базових управлінських підходів. Безпекоорієнтоване управління стає не додатковим елементом, а інтегрованою частиною стратегії розвитку інноваційно-активних виробництв. Йдеться не лише про захист від загроз, а про формування цілісного бачення, у якому безпека, інновації та стійкість взаємно підсилюють одна одну.

Перехід до такої моделі управління дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, а й відігравати активну роль у трансформації економіки України — з урахуванням сучасних викликів, глобальних трендів і національних пріоритетів. Формування безпечно-інноваційної парадигми розвитку є необхідною умовою не лише економічної стабільності, а й стратегічної суб'єктності країни на світовій арені.

#### Список літератури:

1. Васькова Ю. І. Фінансова безпека підприємства – провідна складова економічної безпеки та засіб попередження кризи підприємств. *Наука й економіка*. 2022. №4. С. 88-94.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52-58.
3. Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 368–378.
4. Машко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2. С. 66-72.
5. Офіційний сайт ПрАТ «ELVORTI». URL: <https://elvorti.com>

6. Офіційний сайт ТОВ ВТП «АГРОТЕХМАШ». URL:  
<https://agrotechmach.com>

**Ребро П.П.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

**Снитко Т.В.,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах повномасштабної війни в Україні питання забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємств набуло особливої актуальності. За даними Державної митної служби України, експорт у 2022 році зменшився на 35%, а імпорт - на 40% порівняно з попереднім роком [1]. Учасники зовнішньоекономічної діяльності зіштовхнулися з такими викликами, як руйнування ланцюгів постачання, обмеження доступу до міжнародних ринків, правові обмеження імпорно-експортних операцій, зростання цін на товари і послуги, коливання курсу валют, втрата довіри іноземних партнерів через високі ризики у зв'язку з воєнними діями. Всі перелічені чинники вимагають від бізнесу гнучких стратегій адаптації до існуючих умов.

Метою даного дослідження є аналіз та систематизація підходів до адаптивного управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств в умовах нестабільності, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності їх діяльності на міжнародних ринках у складних умовах.

Війна спричинила значні логістичні бар'єри, порушення ланцюгів постачання та обмеження на експортно-імпорتنі операції. У зв'язку з цим виникла необхідність швидкої реакції вітчизняних підприємств на зміну зовнішніх умов і пошуку нових ринків збуту. У контексті хронічної нестабільності та непередбачуваності особливого значення набуває адаптивне управління зовнішньоекономічною діяльністю для забезпечення економічної стійкості та збереження конкурентоспроможності підприємств. В результаті дослідження виділено кілька ключових аспектів, які можуть допомогти суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності адаптуватися до таких умов. В першу чергу підприємствам необхідно враховувати нові регуляторні вимоги та адаптувати свою діяльність відповідно до державних обмежень [2].

Успіх підприємства на ринку значною мірою визначається здатністю його керівництва оперативно та ефективно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, своєчасно ідентифікувати загрози, мінімізувати ризики та запобігати кризовим ситуаціям.

Несвоєчасна відповідь на виклики бізнес-середовища може призвести до втрати конкурентних переваг і зниження ефективності діяльності.

Для посилення ринкових позицій та забезпечення подальшого розвитку підприємству необхідно розробляти й впроваджувати адаптаційні заходи як тактичного, так і стратегічного характеру. Сучасний підхід до управління розглядає адаптацію як ключовий інструмент забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах високої невизначеності та складно прогнозованих факторів впливу.

Важливою є розробка та впровадження адаптивних стратегій управління, таких як диверсифікація ринків збуту та постачання, а також використання цифрових технологій для віддаленого управління процесами [3]. Застосування кризового менеджменту та стратегічного планування є важливою умовою швидкої адаптації до нових умов ринку та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю [4]. Не менш важливою є необхідність розробки довгострокових стратегій відновлення та розвитку, орієнтованих на стійкість бізнесу після завершення активних бойових дій [5].

Основними складовими адаптивного управління є внутрішні змінні підприємства, які визначають його потенціал і здатність до виживання, дозволяючи оцінити адаптаційні можливості та перспективи розвитку. Ці змінні часто називають соціотехнічними підсистемами, оскільки вони поєднують соціальні та технічні компоненти, а їхньою об'єднуючою характеристикою виступає концепція комплексної технології.

Для успішного впровадження адаптивної моделі управління на підприємстві необхідно:

- проводити постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здійснювати діагностику системи управління;
- налагодити ефективні механізми подолання опору змінам;
- впроваджувати сучасні інформаційні технології для підтримки планових систем управління;
- застосовувати принципи стратегічного менеджменту;
- використовувати ключові характеристики процесу організації управління у повсякденній діяльності.

Особливістю адаптивного управління є його інтегрованість у загальну систему управління підприємством, оскільки ефективна адаптація потребує узгодженого впливу всіх управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Сучасне адаптивне управління орієнтоване не лише на розв'язання існуючих проблем, а й на максимальне використання можливостей та сильних сторін підприємства. Дослідники пов'язують адаптивні системи управління з формуванням гнучких організаційних механізмів, удосконаленням процесу прийняття рішень, пристосуванням виробничих структур до динамічного середовища, оптимізацією розподілу та перерозподілу ресурсів, а також здатністю підприємства досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей. Гнучкість, адаптивність і самоорганізація є ключовими передумовами сталого розвитку сучасного бізнесу.

Адаптивне управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим чинником для збереження конкурентоспроможності українських підприємств в умовах війни. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ефективна адаптація передбачає не лише зміну стратегій ведення зовнішньоекономічної діяльності, але й впровадження нових технологічних рішень, розширення міжнародних партнерств та розвиток гнучких логістичних схем. У повоєнний період ці заходи сприятимуть відновленню економіки України та забезпечать сталий розвиток її зовнішньоекономічних зв'язків.

#### Список літератури:

1. Показники діяльності. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>
2. Тульчинська С.О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. №25. С. 17-22. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.24.17 (дата звернення: 21.05.2025).
3. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. №38. С. 38-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 22.05.2025).

4. Шевченко Н. В. Напрями управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання в умовах війни та економічної кризи. Вісник економічної науки України. 2023. №2(45). С. 44-48. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).44-48](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).44-48) (дата звернення: 22.05.2025).

5. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. Філософія та управління. 2024. № 3-4. С. 62-69. DOI: 10.70651/3041-248X/2024.3-4.08 (дата звернення: 21.05.2025).

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Богач І.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **МЕТОДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС:**

### **АДАПТАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ**

Військові конфлікти завжди ставали каталізаторами науково-технічного прогресу. Війна змушує людство шукати нові підходи до ведення бойових дій, медицини, логістики та економіки. У контексті російсько-української війни наукові дослідження набули особливого значення: від розробки безпілотних

систем до психологічної реабілітації військових та цивільного населення. У цій тезі буде розглянуто, як адаптуються традиційні методи наукових досліджень у військовий час, які інновації з'явилися та які перспективи подальшого розвитку науки у воєнний період.

Умови війни змінюють класичні підходи до наукових досліджень. Обмежений доступ до ресурсів, необхідність швидкого прийняття рішень і постійна загроза безпеці змушують науковців адаптовувати свої методики.

Емпіричні дослідження переходять у режим реального часу. Наприклад, оцінка ефективності військової техніки відбувається не в лабораторних умовах, а безпосередньо на полі бою [1].

Соціологічні дослідження проводяться через анонімні онлайн-опитування, щоб уникнути ризику для респондентів [2].

Медичні дослідження набувають нових підходів: замість тривалих клінічних випробувань в екстрених умовах використовують польові експерименти для перевірки ефективності методів лікування поранень [1].

Сучасні військові дослідження широко застосовують аналітику великих даних (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) для прогнозування бойових дій та аналізу ситуації на фронті. Розвідка використовує алгоритми для аналізу супутникових знімків і прогнозування ворожих атак [3].

Медичні служби застосовують ШІ для розподілу ресурсів і оптимізації процесу евакуації поранених [1].

Аналіз інформаційної війни та виявлення фейкових новин теж значною мірою покладається на машинне навчання [3].

Під час війни активно розвиваються військові технології, які раніше були лише концепціями або прототипами. Безпілотні літальні апарати (БПЛА). Україна стала світовим лідером у використанні дронів у військових операціях [4].

Електронна війна та кібервійна. Хакерські атаки та захист від них стали критично важливими елементами сучасної війни [3].

Нові матеріали для броні та засобів захисту. Наприклад, розробка легших і міцніших бронежилетів. Розвиток автономної військової техніки. Використання роботизованих систем для ведення бойових дій і розмінування територій [4].

Наука у військовий час виходить за межі технічних сфер і активно розвивається у гуманітарному напрямку. Дослідження впливу війни на психічне здоров'я населення [2].

Аналіз економічних наслідків війни для регіонів. Вивчення демографічних змін через масову міграцію. Освітні виклики. Війна змусила адаптувати освітні методики, розвиваючи дистанційне навчання для військових і переселенців [4].

Війна змінює підходи до наукових досліджень, змушуючи їх адаптуватися до нових реалій. Використання новітніх технологій, таких як ШІ та великі дані, прискорює процес збору й аналізу інформації. Водночас, гуманітарні дослідження набувають важливого значення, адже війна змінює не тільки військову, але й соціальну структуру держави. Надалі важливо інтегрувати ці інновації у мирне життя, використовуючи воєнний досвід для покращення наукової сфери в цілому.

#### Список літератури:

1. Харланов М.І. Вплив війни на наукові інновації та оборонні технології. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://www.thecriticalmass.com/uk/post/>
2. Виданко А.С. Адаптація наукової роботи в умовах військового стану. НАН України. URL: <https://ivinas.gov.ua/viina-rf-proty-ukrainy/prezydiia-nan-ukrainy-pro-robotu-ustanov-i-pidpriemstv-nan-ukrainy-v-umovakh-voiennoho-stanu-v-ukraini.html>
3. Громенко С.О. Матеріалознавство та розробка броньованих матеріалів: сучасні підходи. *Інженерія та технології*. URL: <https://lpnu.ua/avkt/naukova-diialnist-kafedry>
4. Пастушок Д.А. Штучний інтелект у військових дослідженнях: аналіз та перспективи. *Український центр технологічних досліджень*. URL:

<https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/600>.

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Ганов В.О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне управління підприємством реалізується через низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Етапність стратегічного управління дозволяє системно та послідовно підходити до формування, реалізації та контролю стратегії.

Отже, «...організаційна складова досліджуваного механізму представлена системою заходів стратегічного управління, які забезпечують визначення стратегічних цілей і завдань розвитку, напрямів оптимізації бізнес-процесів, планування реалізації відповідних заходів, організацію внутрішньої системи моніторингу ефективності функціонування підприємницької структури» [1, с. 23].

Сам процес стратегічного управління підприємством представлено у вигляді рис.1.

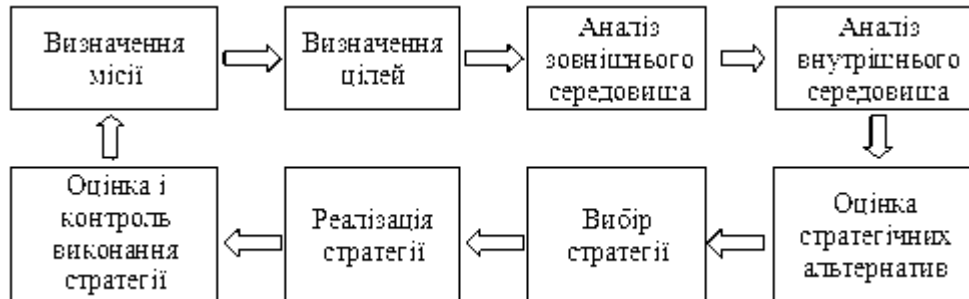


Рис. 1. Процес стратегічного управління

Джерело: розробка автора

Процес визначення місії та постановки цілей підприємства включає три взаємопов'язані підпроцеси, кожен з яких вимагає ретельного аналізу та відповідального підходу з боку управлінського персоналу. Насамперед, визначається місія організації, що в концентрованому вигляді відображає основне призначення та сенс її існування. Наступним кроком є формулювання довгострокових цілей, які визначають напрям стратегічного розвитку підприємства у перспективі. Завершальним етапом є встановлення короткострокових цілей, що спрямовані на досягнення оперативних результатів у межах загальної стратегії.

Визначення місії та цілей дозволяє чітко окреслити напрям функціонування підприємства і сформулювати його прагнення.

Місія — це сформульована вищим керівництвом і оприлюднена загальна стратегічна ціль організації, зміст її існування з точки зору інтересів суспільства [2]. Вона повинна бути сформульована зрозумілою мовою, у стислій і доступній формі, з урахуванням потреб та очікувань споживачів. Важливим елементом місії є відповідь на питання, чому саме продукція чи послуги даного підприємства мають бути обрані споживачами серед альтернативних пропозицій.

Цілі — це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти організація (яка складається з групи людей, які працюють разом) [2]. Вони є невід’ємною частиною процесу стратегічного планування й офіційно доводяться до відома працівників, що відповідають за їхнє практичне втілення.

Аналіз середовища є базовим етапом стратегічного управління, який створює аналітичну основу для формулювання місії, постановки цілей і розробки ефективної стратегії підприємства. Цей процес включає вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть мати суттєвий вплив на діяльність організації.

Зовнішнє середовище охоплює макро- та мікрорівні впливу: економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, а також ринкову кон’юнктуру, поведінку конкурентів і споживачів. Внутрішнє середовище включає ресурсний потенціал, кадровий склад, організаційну структуру, систему управління, корпоративну культуру, виробничі процеси тощо. Комплексний аналіз обох складових дозволяє своєчасно виявляти загрози, можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, що є передумовою для обґрунтованого стратегічного вибору.

Оцінювання стратегічних альтернатив є наступним етапом після формулювання місії та визначення цілей організації. На цьому етапі здійснюється ґрунтовний аналіз можливих стратегічних варіантів розвитку та обґрунтований вибір найбільш доцільної стратегії відповідно до встановлених цілей.

Стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення певної довгострокової цілі. Стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як довгострокове завдання, що стосується поведінки в середовищі, вирішення котрої повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею [2].

Формування стратегії підприємства суттєво залежить від конкретних умов, у яких воно функціонує. Проте в теорії та практиці стратегічного управління

існують загальноприйняті підходи до формулювання стратегій, а також типові рамки, в межах яких можуть бути окреслені стратегічні напрями розвитку.

У процесі визначення стратегії керівництво підприємства повинно відповісти на три ключові запитання, що стосуються ринкової позиції організації:

- який напрям діяльності доцільно припинити;
- який напрям варто зберегти й розвивати;
- у який новий сегмент або сферу доцільно перейти.

Розробка стратегії може здійснюватися за кількома основними напрямками. Перший — орієнтація на лідерство за витратами, тобто стратегія мінімізації виробничих витрат з метою досягнення конкурентних переваг. Другий напрям передбачає фокус на спеціалізації виробництва, що дозволяє підприємству зосередитися на вдосконаленні певного виду продукції або послуги. Третій підхід полягає у виборі конкретного ринкового сегмента і концентрації ресурсів підприємства на задоволенні потреб саме цієї цільової групи споживачів.

Після вибору стратегії відбувається її впровадження у практичну діяльність підприємства. Цей процес передбачає організаційні зміни, розподіл ресурсів, формування команд, удосконалення управлінських процесів, комунікацію із зацікавленими сторонами, запровадження нових технологій або продуктів. Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від підтримки з боку керівництва, професійної підготовки персоналу та чіткого планування дій.

Оцінка і контроль виконання стратегії є логічно завершальним етапом, здійснюваним у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями, які ставить фірма.

Основними завданнями контролю є:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;

– оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;

– з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті оцінки;

– здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе [3].

Таким чином, реалізація стратегії потребує комплексного підходу, що включає організаційні, економічні, управлінські, інформаційні й мотиваційні механізми. Саме їхня взаємодія та ефективне налаштування створюють передумови для успішної адаптації до змін, впровадження інновацій і забезпечення сталого розвитку підприємства.

#### Список літератури:

1. Бавико О.Є., Оршацький Д.В. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(27), 2024. С.18-26.

2. Головні етапи процесу стратегічного управління. [Електронний ресурс] // Освіта.уа. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374/> (дата звернення 07.06.2025)

3. Оцінка і контроль виконання стратегії [Електронний ресурс] // Підручники онлайн – PIDRU4NYKI.COM. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1081080649595/marketing/otsinka\\_kontrol\\_vikonannya\\_strategiyi](https://pidru4niki.com/1081080649595/marketing/otsinka_kontrol_vikonannya_strategiyi) (дата звернення 07.06.2025)

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Запоріжжя, Україна*

**Колеснікова А.С.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **РОЛЬ ПАРЛАМЕНТУ ТА УРЯДУ У ПРОСУВАННІ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УКРАЇНІ**

Систематична робота парламентських комітетів призвела до призначення відповідальних осіб у секретаріатах комітетів для реалізації принципу рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, а також до створення підкомітету з гендерної політики у 2006 році. Головним завданням цих фахівців є підвищення обізнаності народних депутатів щодо гендерних питань, інтеграція заходів з цієї теми в робочі плани Комітету, моніторинг гендерного аспекту в законопроектах, врахування результатів гендерно-правової експертизи та статистичних даних, а також забезпечення співпраці з гендерними експертами та громадськими організаціями. Розроблено Національний план дій «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року (затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1544-р від 28 жовтня 2020 року) [1]. Документ підтримує участь жінок у миротворчих процесах, їхню присутність у секторі безпеки та оборони, а також захист постраждалих від конфліктів, що є дуже актуальним у

контексті війни в Україні.

«Хоча Український парламент робить значні кроки для впровадження гендерної політики, все ж існують ще певні виклики щодо встановлення гендерної рівності, підтримки жінок у політиці, підтримки політичного жіночого лідерства, подолання гендерної дискримінації та нерівності. Для вирішення цих питань пропонується вжити заходи із: забезпечення рівноправ'я не лише за допомогою гендерних квот, а й застосування різних економічних механізмів на підтримку жіночого підприємництва і бізнесу, яке забезпечить їм економічну незалежність і підвищить рівень участі у політичних процесах; посилення моніторингу й оцінки законодавства шляхом системного висвітлення його результатів у засобах масової інформації і комунікації; підвищення свідомості чоловіків щодо гендерної рівності та розвитку освітніх програм з гендерної проблематики; розширення можливостей для жінок щодо їхньої участі у громадсько-політичному житті держави і суспільства. Інтеграція цих рекомендацій у політичні практики може значно покращити стан реалізації гендерної політики в Українському парламенті, сприяючи розвитку більш справедливого, рівноправного та представницького суспільства. особливо нині – у період повномасштабного вторгнення рф в Україну і повоєнного відновлення [2, с. 141-142]».

Отже, Парламент та уряд України відіграють ключову роль у впровадженні гендерної політики, створюючи інституційні механізми, як-от підкомітет з гендерної політики, та впроваджуючи Національний план дій «Жінки, мир, безпека». Попри позитивні зрушення, зокрема в умовах війни, залишаються виклики: нерівне представництво жінок, гендерні стереотипи, слабка економічна підтримка. Для досягнення реальної рівності необхідне комплексне впровадження інструментів підтримки жіночого лідерства, посилення моніторингу законодавства та просвітницькі заходи, що сприятимуть створенню інклюзивного та справедливого суспільства.

Список літератури:

1. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції

Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека на період до 2025 року. Офіційний вебпортал парламенту України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-p#Text> (дата звернення: 26.04.2025).

2. Л. Григорович, Л. Даниленко Реалізація гендерної політики в українському парламенті – шлях до розвитку політичного лідерства. *Вісник Львівського університету*. Серія філос.-політолог. студії. 2023. Випуск 51, С. 137–143.

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Мужжухін Р.О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ**

Глобалізація є ключовим чинником трансформації сучасної світової економіки. Вона сприяє розширенню економічних зв'язків, обміну технологіями, руху капіталу, робочої сили та інформації. Для України, як країни з перехідною економікою, глобалізація відкриває як нові можливості, так і створює нові виклики. У цьому рефераті розглядаються основні впливи глобалізаційних процесів на економіку України, перспективи інтеграції у

світову економічну систему та проблеми, з якими стикається держава [1].

Глобалізація — це процес всесвітньої економічної, політичної, культурної та соціальної інтеграції. В економіці вона проявляється у зростанні міжнародної торгівлі, переміщенні капіталів, утворенні транснаціональних корпорацій, розвитку цифрових платформ і міжнародних фінансових ринків. Для країн, які прагнуть зайняти гідне місце у світовій економіці, участь у глобалізаційних процесах є стратегічною необхідністю. Це дозволяє підвищувати продуктивність, залучати інвестиції, використовувати досягнення науково-технічного прогресу [2].

Після проголошення незалежності Україна активно інтегрується у світовий економічний простір. Основними напрямками цього процесу стали: вступ до Світової організації торгівлі (СОТ) у 2008 році; поглиблення співпраці з Європейським Союзом (Угода про асоціацію, ЗВТ); участь у міжнародних економічних та фінансових інституціях (МВФ, Світовий банк); розвиток експортного потенціалу (аграрний сектор, ІТ, металургія). Україна має значний потенціал як постачальник сільськогосподарської продукції, ІТ-послуг, металів та сировини. Водночас країна залишається вразливою до глобальних ризиків: коливань цін на сировину, зовнішньої заборгованості, геополітичних конфліктів [3].

Глобалізація має як позитивний, так і негативний вплив на економіку України. Серед позитивних ефектів — доступ до міжнародних ринків, інвестицій, нових технологій, створення нових робочих місць. Серед негативних — залежність від зовнішніх кредитів, відтік капіталу, ризик втрати економічного суверенітету. Українська економіка потребує зваженої політики, яка враховує як вигоди глобалізації, так і ризики, пов'язані з нею.

Глобалізація є незворотним процесом, який впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи економіку. Для України важливо ефективно використовувати переваги глобального ринку, одночасно захищаючи національні інтереси та економічну безпеку. Оптимальна стратегія — це баланс між відкритістю та захистом стратегічних секторів, розвитком внутрішнього

виробництва, залученням інновацій та підтримкою експорту.

Особливо помітний вплив глобалізації на окремі галузі української економіки, зокрема промисловість, сільське господарство та ІТ-сектор. Глобальні ринки сприяють розвитку експорту, однак вимагають високих стандартів якості, що потребує модернізації виробництва. Водночас, зростає залежність від імпорту технологій, енергоносіїв та фінансових ресурсів. Пандемія COVID-19 та війна в Україні у 2022 році продемонстрували вразливість глобалізованих ланцюгів поставок і потребу у локалізації критичних виробництв. Сучасні економічні стратегії мають включати поєднання відкритості до глобального ринку з підтримкою внутрішнього виробника [4].

Для повноцінної інтеграції у глобальну економіку Україні необхідно розвивати інститути, що забезпечують верховенство права, прозорість ведення бізнесу, захист інвесторів і стимулювання інновацій. Участь у глобальних ініціативах, таких як “Зелений курс ЄС” чи цифрова трансформація, відкриває нові можливості для країни. Також варто продовжувати політику економічної дипломатії, укладати торговельні угоди та диверсифікувати зовнішньоекономічні зв’язки. Особливу роль відіграє розвиток людського капіталу: якісна освіта, наука та підготовка фахівців для нової економіки. Умовою сталого зростання є також дотримання принципів стійкого розвитку та екологічної відповідальності [5].

Глобалізація — це складний і багатогранний процес, що суттєво впливає на економіку України. З одного боку, вона створює умови для зростання, модернізації та виходу на світові ринки, з іншого — ставить перед країною нові виклики, пов’язані з конкуренцією, зовнішніми ризиками та необхідністю адаптації до світових стандартів. Завданням державної політики має бути забезпечення збалансованої участі в глобалізації з урахуванням національних інтересів та потреб довгострокового розвитку.

#### Список літератури:

1. Світова організація торгівлі (WTO). Офіційний сайт: URL:

<https://www.wto.org/>.

2. Міністерство економіки України. Офіційні матеріали та статистика. URL : <https://me.gov.ua/Statistic/ByCategory?lang=uk-UA&tag=statistic-category>.

3. Аналітичні звіти Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

4. Global Economic Prospects – The World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.

5. Дані Світового економічного форуму World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/>.

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Савків А.С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **РОЗРОБКА МІЖСЕКТОРАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ У НАВЧАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ - ПІДТРИМКА ЗДОРОВ'Я МОЛОДІ**

У ХХІ столітті підтримка ментального та фізичного здоров'я молоді є надзвичайно актуальною проблемою. Студентська спільнота, яка поєднує високу соціальну активність із вразливістю до зовнішніх впливів, зазнає значного психоемоційного напруження через інтенсивне навчальне

навантаження, конкуренцію, складні соціально-економічні умови та цифрову залежність. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, понад 35% студентів у світі мають ознаки тривожних розладів, а понад 25% — симптоми депресії, зокрема в Європі та країнах пострадянського простору. Супутні фізіологічні проблеми, зокрема гіподинамія, нерегулярне харчування, погана екологія та недосипання, значною мірою впливають на загальний рівень здоров'я молоді [1]. Ці виклики вимагають комплексного підходу, який враховує як психологічні, так і фізіологічні аспекти оздоровлення.

Традиційні методи підтримки здоров'я, зокрема психологічне консультування, регулярна фізична активність та зміна способу життя, давно використовуються в профілактиці проблем. Проте сучасні дослідження надихають інтегрувати природні локальні ресурси в існуючі системи підтримки здоров'я. Зокрема, ефективним інструментом є використання мінеральних солей, які окрім фізіологічного впливу, сприяють психоемоційному відновленню.

Відомо, наприклад, що «ропа лиманів та озер є важливою частиною гідромінеральних природно-лікувальних ресурсів для тих курортів, які розташовані в районах родовищ пелоїдів, а також у районах, бідних підземними мінеральними водами. Однією з найважливіших характеристик ропи, з точки зору можливості їх використання з лікувальною метою, є загальна мінералізація. Оптимальна мінералізація лікувальних вод для зовнішнього застосування становить (15–35) г/л. Допустимо також застосування для бальнеопроцедур вод з більшою мінералізацією після, їх розведення до оптимальних концентрацій, які визначаються експериментально [2, с. 39]».

Одним із перспективних напрямів є застосування трускавецької солі «Барбара», що видобувається на території одного з провідних бальнеологічних курортів України. Цей натуральний продукт відзначається високим вмістом життєво необхідних мікроелементів – кальцію, магнію, натрію, калію та сульфатів, що сприяють нормалізації обміну речовин і зміцненню імунітету, а

також гарантує відсутність шкідливих домішок.

У міжнародній практиці все частіше впроваджуються методи природного оздоровлення, такі як галотерапія, інгаляції соляним аерозолем, сольові ванни та використання сольових кімнат. Дослідження, проведене у 2020 році Університетом Лозанни, показало, що галотерапія дозволяє знизити рівень тривожності у студентів на 25% вже після чотирьох сеансів [3, с. 17]. Ці методики сприяють не лише зменшенню психоемоційного напруження, а й покращують фізіологічні процеси: знижують м'язове напруження, стимулюють кровообіг та покращують стан шкіри.

Інтеграція локальних ресурсів, зокрема солі «Барбара», у систему оздоровлення має також виховний характер. Використання цього унікального продукту сприяє формуванню відповідального ставлення до навколишнього середовища, підтримці регіональної економіки та популяризації національної ідентичності. Практичне застосування солі може набувати різних форм: встановлення сольових генераторів, інгаляційних пристроїв або панелей у студентських кампусах, а також створення брендваної лінійки продукції «Барбара: молодь & баланс», що включатиме сольові бомбочки для ванн, спреї для кімнат та ароматичні свічки.

З огляду на позитивний вплив галотерапії та локальних мінералів на психофізичний стан молоді, доцільним є створення постійно діючої сольової кімнати в межах університетського кампусу. Такий простір може стати ефективною альтернативою для зниження рівня стресу, покращення дихальної функції та загального самопочуття студентів. Регулярні сеанси в соляній кімнаті дозволять поєднати відпочинок, дихальні практики та соціальну взаємодію в безпечному оздоровчому середовищі.

Говорячи про перспективи впровадження міжсекторальної взаємодії, рекомендовано наступне. Ефективність інноваційних моделей оздоровлення досягається завдяки тісній співпраці між університетами, місцевим бізнесом, державними органами та громадськими організаціями. Наприклад, в межах

умовного проекту «Кампус здоров'я» Львівського національного університету може бути реалізована спільна ініціатива з виробниками трускавецької солі, що передбачає створення інгаляційної зони з сольовим аерозолем у студентському містечку, організацію освітніх курсів з нутриціології, проведення щомісячних лекцій та сеансів групової терапії, а також надання студентам інформаційно-продуктових наборів «Барбара: молодь & баланс».

Комплексний підхід забезпечує формування стійкої системи підтримки молодіжного здоров'я, адаптованої до специфіки українського контексту.

Отже, сучасні виклики у сфері ментального та фізичного здоров'я студентів вимагають застосування інтегрованих підходів, що поєднують традиційні методи підтримки з використанням локальних ресурсів. Мінеральна сіль «Барбара» демонструє значний потенціал як засіб оздоровлення, здатний покращити фізичний стан організму та сприяти психоемоційному відновленню, а також виховувати екологічну свідомість. Розробка міжсекторальних проектів у навчальному середовищі може стати ефективним майданчиком для впровадження інноваційних оздоровчих практик, що служитимуть прикладом для інших регіонів України.

#### Список літератури:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. *Mental health of students: facts and strategies*. WHO Regional Office for Europe, 2021.

[https://www.who.int/europe/health-topics/mental-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/europe/health-topics/mental-health#tab=tab_1)

2. Природні лікувальні ресурси: абетка користувача: інформаційно-аналітичний довідник / за заг. ред. Бабова К. Д., Безверхнюк Т. М., Кисилевської А. Ю.: Державна установа «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України». - «Поліграф»: Одеса, 2021. - 76 с.

3. Martin, J., & Bianchi, F. *Halotherapy and Student Anxiety: Evidence from a University-based Trial*. *Journal of Complementary Health*, 2020, Vol. 11(3), pp. 14-21.

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Серида Н.В.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА**

Наразі пріоритетними заходами для підтримки функціонування аграрного сектора під час війни мають стати забезпечення ефективності ланцюга від виробництва до постачання харчових продуктів споживачам. Це вимагає збільшення обсягів виробництва продукції, створення нових або тимчасових потужностей для її зберігання і перероблення, а також ефективного застосування співпраці державного і приватного секторів для розподілу продукції в місцях збуту. У контексті повоєнного відновлення особливо важливим є диверсифікація розвитку аграрного виробництва через підвищення капіталізації й інвестиційної привабливості підприємств. Необхідно формувати ринкові інститути з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення продовольчої безпеки, розвитку багатокладності та нарощування експорту товарів із вищою доданою вартістю. Важливими залишаються підтримка комфортних умов життя в сільській місцевості та формування нової

моделі розвитку галузі, яка враховує економічні й екологічні аспекти згідно із цілями сталого розвитку.

Першочерговим завданням державної аграрної політики на 2025 рік є відновлення аграрного виробництва на територіях, звільнених від окупації [1]. Це обумовлено необхідністю якнайшвидшого забезпечення продовольчої безпеки населення, створення умов для самозайнятості населення та повернення людей до громад із відновленою базовою безпекою. У цьому контексті на перший план виходять завдання з розмінування сільськогосподарських угідь, об'єктів аграрної інфраструктури та приватних господарств, оцінки нанесеної шкоди, а також початку рекультивації земель, які зазнали руйнувань унаслідок бойових дій. Заходи з гуманітарного розмінування мають бути доповнені системними підходами до реабілітації земель, деочищення воєнного забруднення та поетапного запровадження змін у цільовому використанні цих територій в аграрному секторі. Необхідно сприяти рівноправному розвитку всіх організаційно-правових форм господарювання в сільському господарстві. Державна політика стимулювання інклюзивного та багатоукладного розвитку в аграрному секторі України повинна зосереджуватися на підтримці малих форм господарювання на селі через створення інституційних та фінансових умов для їх сталого функціонування. У цьому аспекті фермерські та особисті селянські господарства слід розглядати як ключові осередки економічного розвитку, здатні інтегрувати навколо себе дрібні господарства та забезпечувати життєздатність сільських територій. Стратегічною метою залишається диверсифікація експорту аграрної продукції. Особливу увагу варто приділити збільшенню частки готових харчових продуктів та напівфабрикатів у структурі національного експорту, що вимагає нарощування потужностей із переробки сільськогосподарської сировини в Україні. Це передбачає залучення інвестицій у створення сучасних переробних підприємств та підтримку виробників, які прагнуть експортувати продукцію з високим попитом на міжнародних ринках, але раніше не були експортовані

Україною (наприклад, нетрадиційні види рослинницької продукції чи органічні продукти нішового сегменту). Також важливо сприяти виходу малих та середніх фермерів на експортні ринки шляхом їх участі в міжнародних проєктах, створенні спільних підприємств та кооперацій. Підвищення рівня переробки продукції на національному рівні дозволить знизити потенціал торговельних конфліктів із країнами-партнерами, що регулюють імпорт аграрної сировини. Репозиціонування України у глобальній продовольчій системі передбачає перехід від ролі постачальника сировини до постачальника продукції з високою доданою вартістю, яка відповідатиме сучасним стандартам якості та безпеки.

Крім того, важливим напрямом є диверсифікація зайнятості населення у сільській місцевості через розвиток несільськогосподарських видів діяльності. Це сприятиме зростанню доходів сільського населення та зниженню рівня бідності. Йдеться про поширення новітніх світових тенденцій у сільській економіці, таких як підтримка дрібнотоварного виробництва продукції з високою доданою вартістю, створення коротких продовольчих ланцюгів, запровадження невеликих промислових ініціатив, розвиток відновлюваної енергетики, розширення будівельного сектору та сфери обслуговування. Це також включає розвиток інклюзивного туризму й рекреації. Для реалізації цих ініціатив необхідно прискорити темпи відновлення транспортної інфраструктури у селах, формування сучасних телекомунікаційних мереж і цифрової інфраструктури.

Відновлення регіонів, постраждалих унаслідок військових дій, має здійснюватися з урахуванням актуальних кліматичних викликів, що дозволить знизити їхню вразливість і підвищити стійкість ключових соціально-економічних секторів і природних систем до глобальних змін клімату. Такий процес повинен базуватися на принципах зеленого відновлення, що передбачає врахування прогнозів щодо кліматичних змін, оцінку ризиків та аналіз уразливості різних секторів економіки і природних ресурсів. Необхідною

умовою є інтеграція питань адаптації до змін клімату у регіональні стратегії розвитку, програми розвитку територіальних громад, плани реалізації цих програм, а також у стратегії соціально-економічного розвитку областей, районів і міст.

Список літератури:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Сухінін Є.Д.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНЦІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів визначеним ринковим потребам: пропозиції товару-попиту на нього, підприємства – можливості забезпечити конкурентні переваги, країни –

соціально-економічній моделі її розвитку.

До узагальнюючих факторів (детермінант) конкурентоспроможності підприємства нами віднесено віднести наступні: продукцію; положення підприємства на ринку (ємність ринку); можливості збуту товару; методи товароруху; виробничий потенціал підприємства. Поняття конкурентоспроможності є непохитним атрибутом, який супроводжує сучасні трансформаційні перетворення на всіх ієрархічних ланках ринкового простору як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, тобто «...це здатність компанії в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища випускати товари високої якості за адекватними цінами, максимально передбачувати потреби цільових сегментів, враховувати екологічні наслідки діяльності й гнучко адаптувати всі бізнес-процеси, що становлять конкурентний потенціал організації, до цих умов». [1, с. 169].

При підвищенні конкурентоспроможності продукції треба виходити з того, що вона оцінюється шляхом порівняння двох чи більше аналогів; при її оцінці враховуються не всі властивості, а лише ті, які викликають інтерес у споживача, задовольняючи його потреби. Слід брати до уваги і той факт, що на конкурентоспроможність товару впливають визначені фактори макро- та мікрорівнів, які підрозділяються на внутрішньопідприємницькі та зовнішньопідприємницькі.

До факторів, які не увійшли до визначеної класифікації, але теж мають суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності продукції, слід віднести ряд нецінових чинників: унікальність товарів, ефективність бази для поширення інформації про них, динамізм збуту і можливість швидкого реагування на ринкові досягнення. Тому реалізація програми підвищення конкурентоспроможності продукції має включати сукупність організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних та інших управлінських рішень, пов'язаних єдиною метою. Для досягнення позитивного результату керівництво повинно забезпечити зростання якісного рівня продукції та максимальне задоволення вимог споживачів при одночасній мінімізації витрат на її виготовлення й реалізацію. Для цього

необхідно розробити комплекс заходів з удосконалення організації виробництва, звернувши особливу увагу на оновлення, модернізацію основного технічного парку підприємства, раціоналізацію та стимулювання ефективності виробництва, створення системи мотивації управління працею, належну підготовку персоналу.

Хоча всі зазначені параметри формують систему забезпечення конкурентоспроможності товарів, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості», яка вишиковується в такий ланцюг: цінова політика підвищення конкурентоспроможності продукції - інвестиційна політика підтримки випуску конкурентоспроможної продукції сприятливі податкова, кредитна політики держави і банківських структур відносно до підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію регулювання імпорту і підтримка вітчизняного виробника антимонопольна політика.

Для вирішення проблеми підвищення ефективності господарювання вітчизняних підприємств на засадах упровадження маркетингового механізму управління їх діяльністю дієвим напрямком є створення їх позитивного, керованого іміджу.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції задоволення різноманітних потреб покупців та одержання найбільшого прибутку.

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму.

Основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну

товарів і послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантійного та післягарантійного обслуговування, тимчасове зниження цін, ефективна реклама продукції та інші.

Методами обмеження конкуренції є: угоди про єдину політику цін, про поділ ринків збуту, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби - фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

Особливістю сучасної конкуренції є те, що вона ведеться не без допомоги держави (на міжнародному рівні) і регулюється механізмом антимонопольного законодавства. Конкурентне середовище представлене значною кількістю незалежних організацій, які прагнуть зміцнити своє становище, залучити покупців шляхом пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

Показники ефективності управління виробничим процесом. Ця група охоплює економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. Показники ефективності управління оборотними засобами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел функціонування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

«Отже, за результатами аналізу існуючих підходів до визначення сутності поняття «конкуренція» можна визначити головні особливості даної категорії: 1) конкуренція – це суперництво економічних суб'єктів учасниками на ринку з метою досягнення найвищих показників у господарській діяльності;

2) конкуренція представляє собою регулюючий механізм ринку, який контролює попит і пропозицію на ньому;

3) конкуренція означає боротьбу між традиційними та інноваційними підходами» [2, с. 58].

Отже, конкурентоспроможним є таке виробниче підприємство, яке здатне

пристосовуватись до постійно змінюваних умов господарювання, максимально повно задовольняти потреби споживачів, ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Список літератури:

1. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*, № 6 (67) 2020. С. 167-174.

2. Базик О.. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277), 2024. С. 56-76.

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Запоріжжя, Україна*

**Яшина А.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 Економіка,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

Інтелектуальна власність (ІВ) — це результат творчої діяльності людини, який має економічну цінність. До таких результатів належать: винаходи, комп'ютерні програми, торговельні марки, художні твори тощо. Власник ІВ має можливість:

– отримувати прибуток від комерційного використання об'єкта (наприклад, ліцензування чи продаж прав);

– мати монопольне право на використання певної ідеї або продукту протягом визначеного терміну;

– створювати конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, ІВ виступає як нематеріальний актив, який можна використовувати як капітал, що приносить дохід.

Важливим критерієм ІВ є право власності і право інтелектуальної власності.

Право власності — це юридично закріплене право особи володіти, користуватися і розпоряджатися річчю (майном).

Право інтелектуальної власності — це право на результат інтелектуальної (творчої) діяльності. Вони мають спільні риси (захист законом, можливість передавати права, отримання прибутку), але й відмінності:

– право власності стосується матеріальних об'єктів, тоді як інтелектуальна власність — нематеріальних.

– матеріальна річ не може одночасно використовуватись багатьма особами, тоді як об'єкт ІВ (наприклад, пісня) може копіюватись і використовуватись одночасно багатьма.

– строк дії права власності не обмежений, а ІВ — обмежується терміном (наприклад, авторське право діє 70 років після смерті автора).

Об'єкти та суб'єкти права інтелектуальної власності включають наступний перелік.

Об'єкти права ІВ — це результати інтелектуальної діяльності:

- літературні, музичні, художні твори;
- винаходи, корисні моделі, промислові зразки;
- комп'ютерні програми, бази даних;
- торговельні марки, фірмові найменування;
- географічні зазначення, сорти рослин, топографії мікросхем.

До суб'єктів права ІВ відносяться:

- фізичні особи — автори творів, винахідники;
- юридичні особи — власники прав (компанії, які придбали або отримали права);
- спадкоємці, правонаступники, ліцензіати (отримувачі прав на використання).

Наразі існують актуальні проблеми захисту інтелектуальної власності. Незважаючи на розвиток законодавства, захист інтелектуальної власності залишається складним завданням, зокрема в Україні. До складу таких проблем можна віднести наступні категорії.

Піратство та контрафакт: розповсюдження неліцензійного програмного забезпечення, музики, фільмів, товарів з підробленими торговими марками.

Недостатній рівень правової культури: багато громадян не знають, що порушують закон, використовуючи піратський контент.

Слабке правозастосування: тривалі судові процеси, низька ефективність правоохоронних органів.

Складність у доведенні авторства: зокрема у сфері цифрового контенту.

Для покращення захисту ІВ необхідно підвищувати рівень обізнаності, вдосконалювати законодавство та розвивати судову практику.

Право інтелектуальної власності — це важлива частина сучасної економіки. Ефективний захист цих прав стимулює інновації, сприяє розвитку бізнесу та міжнародної торгівлі. В умовах цифрової економіки питання ІВ набувають ще більшої актуальності.

Розглянемо інструментарій захисту ІВ в сучасній практиці діяльності суб'єктів.

Патенти — це юридичний механізм, який надає винахіднику виключне право на використання свого технічного рішення протягом певного часу. Це один з ключових інструментів захисту інтелектуальної власності в Україні та світі [1].

Патент захищає такі об'єкти як винаходи, корисні моделі та промислові зразки. Його наявність дозволяє власнику контролювати, хто і як використовує запатентований об'єкт, а також одержувати дохід, наприклад, через ліцензування або продаж патенту.

Процедура патентування в Україні регулюється законами і здійснюється через Національний орган інтелектуальної власності України (НОІВ) [2]. Патент видається після перевірки відповідності критеріям: новизна, винахідницький рівень та промислова придатність.

Патенти особливо важливі у високотехнологічних галузях, таких як ІТ, фармацевтика, машинобудування. Вони сприяють конкурентоспроможності підприємств, залученню інвестицій, розвитку наукових досліджень.

Однак існують певні обмеження: висока вартість патентування, складність юридичних процедур та необхідність регулярної сплати зборів. Також патент має обмежений термін дії (як правило, 20 років).

В якості інструменту захисту ІВ існує також статус авторського права [3].

Авторське право захищає твори літератури, мистецтва, музики, комп'ютерні програми тощо. Воно надає автору виключне право на використання свого твору і є важливим інструментом у креативній економіці.

З економічного погляду, авторське право створює мотивацію для творчості: автор отримує винагороду за використання результатів своєї праці. Це можуть бути: гонорари, роялті, ліцензійні угоди тощо. Авторське право перетворює творчий продукт на товар, що має економічну вартість [4].

Наприклад, музикант заробляє на трансляціях пісень, програміст — на продажу ліцензій, художник — на тиражуванні робіт. У цифрову епоху, де контент масово поширюється онлайн, важливість авторського права зростає.

У той же час виникають виклики: піратство, нелегальне копіювання, порушення прав у мережі. Економіка авторського права потребує балансу між правами автора і доступом суспільства до знань і культури.

Особливо важливою є діяльність організацій колективного управління (наприклад, УААСП (Українська агенція з авторських та суміжних прав)) [5], які збирають роялті та передають авторам.

Патенти та авторське право — це два різні, але взаємодоповнюючі інструменти захисту інтелектуальної власності. Патенти стимулюють розвиток технічних рішень і технологій, тоді як авторське право забезпечує захист творів культури, науки й інформаційних продуктів.

З економічного боку, обидва інструменти сприяють розвитку інновацій, забезпечують мотивацію для створення нових продуктів, формують конкурентоспроможність підприємств і підтримують креативний сектор економіки. В умовах цифровізації роль інтелектуальної власності тільки зростає, тому ефективна система її охорони є надзвичайно важливою для розвитку України.

#### Список літератури:

1. Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>
2. Офіційний сайт НОІВ (Національний орган інтелектуальної власності України) URL : <https://ukrnoiv.org.ua>
3. Закон України "Про авторське право і суміжні права" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>
4. Міністерство економіки України: Роз'яснення щодо авторського права URL : <https://www.me.gov.ua>
5. Українське агентство з авторських та суміжних прав (УААСП) URL: <http://www.uaasp.org>.

**Тарасов І.Ю.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, управління  
репутацією та клієнтським досвідом*

**Іващенко В.О.,**

*аспірант  
Державний біотехнологічний університет  
м. Харків, Україна*

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Деревообробна промисловість України традиційно відіграє важливу роль у регіональному розвитку та зайнятості населення, особливо в західних і північних областях. В умовах повоєнного відновлення актуалізується потреба не лише у фізичній реконструкції виробничої інфраструктури, а й у стратегічному переосмисленні шляхів формування її конкурентоспроможності в рамках сталого розвитку. Саме перехід до моделі стійкого зростання, заснованої на енергоефективності, інноваційності та відповідальності за природні ресурси, є критично важливим для деревообробної галузі в нових умовах.

Серед основних проблем, що стримують розвиток деревообробних підприємств в Україні, слід виокремити [3; 4]:

- зношеність технологічного обладнання;
- низьку частку глибокої переробки деревини;
- нестачу інвестицій у модернізацію;
- недостатню інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості;
- високі логістичні витрати в умовах воєнного стану.

Поряд з цим, зберігається значний потенціал: наявність сировинної бази,

розвиток малого та середнього підприємництва, зацікавленість іноземних партнерів у відновленні української деревообробної продукції як екологічно безпечної.

Конкурентоспроможність підприємств деревообробної галузі у повоєнний період доцільно розглядати не лише з позицій рентабельності чи ринкової частки, а в контексті триєдиної складової сталого розвитку [2]:

- економічної – забезпечення прибутковості, ефективного використання ресурсів, впровадження цифрових технологій;
- екологічної – використання сертифікованої сировини, мінімізація відходів, енергоощадне виробництво;
- соціальної – розвиток трудового потенціалу, дотримання стандартів безпеки праці, відповідальне партнерство з громадами.

З огляду на виклики сучасності, пропонується наступна система стратегічних напрямів посилення конкурентоспроможності деревообробних підприємств (Таблиця 1).

Таблиця 1

Напрями формування конкурентних переваг деревообробної промисловості України

Напрямок	Коротка характеристика
Технологічна модернізація	Впровадження верстатів з ЧПУ, автоматизованих ліній, енергозберігаючого обладнання
Інноваційна продукція	Розробка нових типів меблів, плит, декоративних матеріалів з високою доданою вартістю
Цифровізація управління	Впровадження ERP-систем, CRM, систем онлайн-моніторингу виробничих процесів
Екоорієнтація виробництва	Сертифікація за FSC, ISO 14001, повторне використання відходів
Підвищення кадрового потенціалу	Партнерства з профтехосвітою, корпоративне навчання, адаптація ветеранів
Розширення ринків збуту	Розвиток експортних каналів, участь у виставках, digital-просування

Джерело: сформовано автором

Формування конкурентоспроможності підприємств деревообробної промисловості має базуватися на принципах сталого розвитку як стратегії

адаптації до повоєнних реалій. Такий підхід дозволяє не лише досягати економічної ефективності, а й підвищувати репутацію галузі як надійного партнера на внутрішньому та зовнішньому ринках. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме відновленню деревообробного сектору як драйвера економіки регіонів України та інтеграції в європейські виробничі мережі.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств деревообробної промисловості є стабільне та передбачуване інституційне середовище. Наразі українські підприємства часто зіштовхуються з такими бар'єрами, як непрозорість процедур отримання дозвільної документації, складність доступу до державних і грантових програм підтримки, обмеженість каналів зовнішнього фінансування, надмірне фіскальне навантаження. Усе це знижує інвестиційну привабливість галузі.

Для подолання зазначених проблем доцільним є [1; 2]:

- спрощення регуляторних процедур для малого й середнього бізнесу деревообробного профілю;
- розширення можливостей пільгового кредитування на модернізацію виробничих потужностей;
- створення галузевих кластерів із залученням місцевих громад, освітніх установ і бізнесу;
- впровадження програм державного стимулювання експорту продукції глибокої переробки деревини.

Особливої актуальності набуває інституційна підтримка відбудови переробних підприємств у постраждалих регіонах, де деревообробка традиційно була важливою частиною локальної економіки (наприклад, Чернігівщина, Київщина, Сумщина).

Деревообробна промисловість України має потенціал до інтеграції у світовий ринок не лише як постачальник сировини (що спостерігалось раніше), а як виробник готової, конкурентоспроможної продукції. Зокрема, йдеться про:

- меблі, виготовлені за стандартами ЄС;

- архітектурні елементи, облицювальні матеріали, паркет;
- екофрендлі упаковку з вторинної деревини.

Для цього необхідно:

- запровадити європейські стандарти якості й сертифікації;
- встановити сталі логістичні канали попри ризики, пов'язані з війною;
- налагодити партнерства з іноземними компаніями та інвесторами, що зацікавлені в релокації виробництва з Азії до Східної Європи.

Також варто підтримувати розвиток експортно орієнтованих платформ, які об'єднують малі та середні підприємства, полегшуючи доступ до міжнародних ринків, зокрема шляхом участі у виставках, онлайн-маркетплейсах (Etsy, Amazon Handmade) тощо.

Успішність реалізації стратегій сталого розвитку та конкурентоспроможності значною мірою залежить від якісної підготовки фахівців, здатних працювати з новітнім обладнанням, впроваджувати цифрові рішення, керувати процесами за принципами lean-виробництва. Сучасна деревообробна галузь потребує не лише кваліфікованих робітників, а й інженерів-конструкторів, технологів, IT-фахівців.

У цьому контексті важливо:

- оновити програми професійно-технічної освіти з акцентом на практичні навички роботи з сучасною технікою;
- розвивати дуальну освіту за участю роботодавців;
- підвищувати кваліфікацію кадрів на підприємствах через внутрішнє навчання, коучинг і сертифікаційні курси;
- мотивувати молодь залишатися в регіонах, де розташовані виробництва, через соціальні програми, гнучкі умови праці та житлову підтримку.

Також доцільним є залучення ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб до роботи в деревообробній сфері через програми перекваліфікації, що дозволить поєднати соціальну інтеграцію з економічною активізацією регіонів.

У повоєнний період деревообробна промисловість України постає як один із локомотивів регіонального відновлення, здатний забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність. Конкурентоспроможність галузі має формуватися не за рахунок цінової конкуренції, а через якість, інноваційність, сталість виробничих підходів і відповідальне використання природних ресурсів.

Інтеграція в політику сталого розвитку, цифрова трансформація, модернізація управлінських моделей і розбудова людського капіталу — це ті опорні точки, які дадуть змогу деревообробним підприємствам не лише вистояти, а й посилити свої позиції в новій економіці. Успішна реалізація цих стратегій можлива лише за умови синергії зусиль бізнесу, держави та освітньо-наукового середовища.

#### Список літератури:

1. Кійко О.А., Ільків М.М., Пелюх О.Р., Соловій І.П., Челепіс Т.О., Лавний В.В., Луценко А.О. Екологічний слід від діяльності деревообробного підприємства: оцінювання впливу та шляхи мінімізації. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2025. №35 (1). С. 68-75.
2. Корнелюк О.А. Напрямки впровадження циркулярної економіки в деревообробній промисловості в контексті сталого розвитку. *Бізнес-навігатор : науково-виробничий журнал*. 2024. Вип. 1 (74). С. 191-197.
3. Цимбалюк І.О., Науменко Н.С., Невар О.В. Інноваційна активність деревообробної промисловості України: аналітичний огляд. *Бізнес-навігатор*. 2024. №1 (74).
4. Шубалий О.М., Косінський П.М. Тенденції та державні стимули розвитку переробної промисловості на базі природно-ресурсних видів економічної діяльності у регіоні. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2022. №12. С. 16-25.

**Тарасов І.Ю.,**

*к.екон.н., доц., доцент кафедри маркетингу,  
управління репутацією та клієнтським досвідом*

**Осьмачко Є.Є.,**

*здобувачка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 075 Маркетинг*

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків, Україна*

## **МАРКЕТИНГОВІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах глобальної нестабільності, спричиненої як зовнішніми шоками (воєнні дії, пандемія, інфляція), так і внутрішніми структурними викликами (зміна споживчих запитів, нестача кадрів, цифрова трансформація). У цьому контексті маркетинг перестає бути лише інструментом просування, натомість перетворюється на стратегічний механізм адаптації до кризових умов.

Ефективне маркетингове управління підприємством в умовах нестабільності має ґрунтуватися на [2]:

- гнучкому підході до формування цінності для клієнта;
- швидкій адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- використанні цифрових платформ для аналітики та комунікацій;
- орієнтації на лояльність і довіру клієнта;
- розробці кризостійких стратегій позиціонування бренду.

У світовій практиці все більшої популярності набувають концепції agile-маркетингу та локалізованих стратегій із соціальною орієнтацією.

Українські підприємства ресторанного господарства стикаються з рядом

проблем, серед яких [1, с. 18-19]:

- нестабільний попит через зниження купівельної спроможності населення;
- труднощі логістичного забезпечення;
- обмеженість інвестицій у маркетингові дослідження;
- невисока цифрова зрілість малих підприємств;
- сезонність споживання та висока конкуренція.

Зазначені фактори обумовлюють потребу у зміні підходів до маркетингової діяльності.

Аналіз практики провідних вітчизняних підприємств дозволяє виокремити такі ключові пріоритети розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах економічної турбулентності [1-3]:

1. Цифровізація маркетингових комунікацій – впровадження CRM-систем, аналітики споживчих даних, активна присутність у соцмережах, мобільні застосунки для бронювання та замовлень.

2. Переорієнтація на локальні ринки та стабільні сегменти – формування пропозицій, орієнтованих на мешканців міста, постійних клієнтів, молодь і фрилансерів.

3. Розвиток партнерств і кооперацій - об'єднання з постачальниками, службами доставки, туристичними організаціями для підвищення доступності та вартості послуг.

4. Гнучка цінова політика – створення антикризових пропозицій, комбo-меню, систем лояльності та спеціальних акцій.

5. Еко- та етичне позиціонування - впровадження zero waste-підходів, прозорості у складі страв, сертифікатів якості, що посилює довіру та формує репутацію.

Для реалізації зазначених пріоритетів рекомендується:

1. Створити маркетингову дорожню карту з урахуванням короткострокових і довгострокових цілей. Маркетингова дорожня карта — це стратегічний документ, який визначає ключові етапи реалізації маркетингової

політики підприємства, з урахуванням пріоритетів, ресурсів та очікуваних результатів. У короткостроковій перспективі вона має охоплювати антикризові заходи: адаптацію цін, запуск акцій, активізацію онлайн-просування. У довгостроковій — формування стабільного іміджу, розбудову бренду, розвиток сервісів і розширення цільової аудиторії. Важливо, щоб така карта містила чітко визначені KPI, графік реалізації та відповідальних осіб.

2. Залучити зовнішніх консультантів або фахівців із цифрового маркетингу для проведення аудитів. Незалежна оцінка маркетингової діяльності дозволяє виявити слабкі місця, визначити потенціал для зростання та знайти нові можливості. Консультанти або фахівці із digital-сфери допомагають здійснити аналіз ефективності рекламних кампаній, оптимізації вебресурсів, SEO, контенту в соціальних мережах. Вони можуть запропонувати сучасні рішення щодо автоматизації маркетингу, покращення клієнтського досвіду та збільшення конверсії.

3. Запровадити регулярний моніторинг змін у споживчих трендах через соціопитування або аналітичні платформи. Ресторанному бізнесу в умовах нестабільності потрібно швидко реагувати на зміну смаків, звичок і цінностей клієнтів. Використання регулярних онлайн-опитувань, відгуків у соціальних мережах, а також аналітики з Google Trends, Meta Business Suite чи CRM-систем дає змогу оперативно коригувати меню, формати обслуговування чи маркетингові повідомлення. Вивчення трендів також сприяє формуванню пропозицій, що випереджають очікування клієнтів.

4. Інвестувати в професійний розвиток персоналу у сфері сучасного маркетингу. Компетентність працівників у сфері маркетингу напряду впливає на успіх підприємства. Навчання персоналу сучасним інструментам digital-маркетингу, поведінкової аналітики, комунікацій в умовах кризи сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності бізнесу. Особливу увагу варто приділити тренінгам з роботи з даними, SMM, візуальними сервісами (Canva, Figma), а також кросфункціональній співпраці в команді.

Отже, у період економічної турбулентності саме маркетинг здатен виступити інструментом стабілізації та розвитку підприємств ресторанного господарства. Гнучкість, цифровізація, орієнтація на клієнта та стратегічне мислення формують базові складові конкурентоспроможного ресторанного бізнесу. Важливо також враховувати регіональну специфіку та рівень цифрової готовності підприємств. Інноваційні підходи до просування, використання big data та інтеграція маркетингу з операційними процесами можуть стати додатковими драйверами ефективності. У перспективі значну роль відіграватимуть екоорієнтовані та соціально відповідальні маркетингові стратегії. Зростає попит на персоналізовані рішення та формати обслуговування, які потребують нових підходів до клієнтської аналітики.

Крім того, доцільним є впровадження системи постійного вдосконалення маркетингових процесів на основі зворотного зв'язку від споживачів. Використання омніканальних стратегій комунікації дозволяє забезпечити стабільну присутність бренду в інформаційному полі навіть у кризових умовах. Залучення клієнтів до спільного створення цінності (co-creation) підвищує рівень лояльності та довіри до підприємства. Таким чином, маркетинг перетворюється на багатофункціональний інструмент управління розвитком підприємства. Успішна реалізація зазначених підходів сприятиме зміцненню позицій ресторанного бізнесу як важливого елементу національного господарства.

#### Список літератури:

1. Дмитрук Д., Гончар Л. Перспективи розвитку закладів ресторанного господарства в Україні. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2025. №14. Boston, USA. С. 17-20.
2. Турчіна С., Шпетний В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: досвід і перспективи впровадження штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. №72.

3. Mohylna Liudmyla, Xu Tian, Pizniak Dmytro, Dashutina Liudmyla, Turchina Svitlana. Trends in the Development of Innovative Processes in the Global Economy: Ukraine as an Example. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 1893–1903. URL: [https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Liudmyla\\_REF.pdf](https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Liudmyla_REF.pdf) (дата звернення: 29.05.2025).

## **СЕКЦІЯ 2.**

### **ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Бабко Н.М.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Повоєнне відновлення економіки України вимагає комплексного підходу до всіх галузей, включаючи готельно-ресторанний бізнес, який є важливим елементом туристичної індустрії. Військові дії завдали значної шкоди інфраструктурі, змінили структуру попиту та створили нові виклики для підприємств галузі. Впровадження інноваційних технологій, адаптація до нових реалій та пошук стійких бізнес-моделей є критично важливими для ефективного відновлення та розвитку.

З початком повномасштабного вторгнення основними викликами для готельно-ресторанного бізнесу України стали (рис. 1) [1, с. 56-58; 2, с. 50]:

1. Руйнування інфраструктури – у містах, що зазнали значних руйнувань, таких як Харків, багато готелів і ресторанів знищено, і вони потребують відновлення.

2. Зміни у туристичних потоках – втрата частини іноземних туристів змусила підприємців переорієнтуватися на внутрішній туризм. Сьогодні Карпати та Закарпаття стали популярними напрямками для внутрішніх подорожей, а в Одесі акцент змістився на санаторно-курортний відпочинок для

реабілітації військових і переселенців. У ситуації зменшення обсягів міжнародного туризму необхідне зміщення акценту на внутрішні маршрути.

3. Зниження купівельної спроможності – зрозуміло, що економічна нестабільність впливає на поведінку споживачів. Через економічну кризу готелі почали пропонувати гнучкі тарифи, довгострокові знижки та бюджетні пакети. Деякі ресторани запровадили концепцію «бюджетного меню», зменшуючи порції, але зберігаючи якість страв.

4. Дефіцит кадрів – міграція та мобільність робочої сили ускладнюють забезпечення якісного сервісу. Велика кількість спеціалістів виїхала за кордон або змінила сферу діяльності. Відтак, у Києві та Львові активно розвиваються курси з експрес-підготовки персоналу, а роботодавці впроваджують програми стажування для внутрішньо переміщених осіб.

5. Безпекові аспекти – нагальною є потреба у впровадженні нових стандартів безпеки для туристів і гостей закладів. Готелі облаштовують бомбосховища, а ресторани адаптують свої приміщення для швидкої евакуації. Наприклад, заклади гостинності використовують генератори та автономні системи водопостачання для того, щоб працювати навіть під час блекаутів.



Рис. 1. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу України

Зазначимо, що у 2023 році податкові надходження від туристичної галузі зросли на 3,2% порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення сектора [4]. Туристичні підприємства поступово адаптувались до нових реалій, змінивши фокус на внутрішній туризм та розвиток альтернативних туристичних напрямків. Кількість туристичних підприємств зменшилася на 36% порівняно з 2021 роком через бойові дії та окупацію окремих територій, що є значними втратами для сектору [4]. Багато малих і середніх бізнесів не змогли відновити свою діяльність або перейшли в інші сфери. Близько 30% території України залишаються замінованими, що є одним із головних чинників, який ускладнює відновлення туристичних маршрутів, особливо природних та сільських туристичних зон. Це обмежує розвиток екотуризму, активного відпочинку та інших видів рекреаційного туризму.

Виходом із ситуації, що склалася може бути продовження адаптації бізнесу до нових умов (розвиток безпечних туристичних маршрутів у відносно спокійних регіонах); залучення інвестицій та підтримка підприємців (державні субсидії та гранти на відновлення туризму); розвиток цифрових рішень та маркетингу (акцент на внутрішній туризм через просування туристичних послуг у безпечних регіонах); програми розмінування та безпеки (міжнародна допомога та державні ініціативи для відновлення туристичних територій).

Інноваційними підходами до розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті повоєнної відбудови є [1, с. 58-60; 3, с. 50-51]:

1. Цифровізація та технологічні рішення – розвиток цифрових технологій дозволяє оптимізувати операційну діяльність, підвищити рівень комфорту для клієнтів та зменшити витрати. Основні напрямки цифровізації включають в себе використання штучного інтелекту та Big Data для персоналізації сервісів; автоматизацію процесів бронювання, замовлення та обслуговування клієнтів; вдосконалення мобільних додатків та інтеграція із платіжними системами; впровадження смарт-технологій у готелях (розумні номери, безконтактні чекини).

2. Сталий розвиток і екологічні рішення – сталий розвиток сьогодні стає ключовим чинником у готельно-ресторанному бізнесі, сприяючи зменшенню екологічного навантаження та підвищенню ефективності використання ресурсів. Інноваційні підходи включають використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, теплові насоси); мінімізацію відходів та їх переробку; екологічне проектування та сертифікацію готелів за міжнародними стандартами; використання локальних та органічних продуктів у ресторанному бізнесі.

3. Державна підтримка та партнерські програми – розвиток готельно-ресторанної галузі потребує активної участі держави та залучення міжнародних організацій. Ефективними заходами при цьому є програми пільгового кредитування та грантового фінансування для бізнесу; спрощення процедур відкриття та ведення бізнесу; державні ініціативи щодо відбудови туристичної інфраструктури; підтримка малих і середніх підприємств через податкові пільги.

4. Залучення інвестицій та нові бізнес-моделі – для розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно активізувати залучення інвестицій, зокрема у розвиток державно-приватного партнерства; стимулювання міжнародних інвесторів через гарантії безпеки вкладень; використання моделей франчайзингу та кластерного підходу; створення нових концепцій туристичних об'єктів (еко-готелі, коворкінг-готелі, соціальні ресторани).

Отже, відновлення готельно-ресторанного бізнесу в повоєнний період можливе лише за умови застосування інноваційних підходів, що включають цифровізацію, сталість, ефективну державну підтримку та залучення інвестицій. Грамотне впровадження цих стратегій дозволить не лише стабілізувати галузь, а й закласти основу для її сталого розвитку в майбутньому.

#### Список літератури:

1. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах

кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. *Економіка та управління підприємствами сфери гостинності*. 2023. № 1 (89). С. 54-67.

2. Козачина В., Цвілій С. Аналіз проблем і перспективи післявоєнного відновлення готельного ресторанного бізнесу та туризму. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: мат. X Всеукр. наук.-практ. конф.* (18 листопада 2022 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. С. 50–51.

3. Марченко О. А., Постол А. А., Сальнікова М. В. Формування концептуальних напрямів розвитку туризму в умовах невизначеності. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 49-51.

4. Матвієнко А. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів в Україні в умовах післявоєнної реконструкції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.

**Бабко Н.М.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

**Колєснікова А.С.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕКТОРУ ДО НОВИХ СПОЖИВЧИХ ПРАКТИК**

У контексті нових споживчих трендів готельно-ресторанний бізнес зазнає суттєвих змін. Пандемія COVID-19 спричинила революцію в сервісах і

прискорила перехід на електронну торгівлю та безконтактні послуги. Водночас повномасштабна війна в Україні 2022 р. призвела до значних злетів і падінь у галузі: відкрито понад 2 000 нових закладів громадського харчування, але близько 7 000 закрилися, а загальний ринок ресторанного бізнесу скоротився приблизно на 25% порівняно з довоєнним рівнем. Ці виклики викликали потребу адаптації бізнес-моделей і оцінки їх економічної ефективності з огляду на нові споживчі практики [1; 2].

Сучасні клієнти готелів і ресторанів висувають нові запити, що формують бізнес-середовище. Серед ключових тенденцій можна виокремити наступні [1-3]:

1. Цифровізація – впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків та автоматизації операцій.

2. Безконтактний сервіс – популярність оплати й замовлення без фізичного контакту (QR-коди, NFC-платежі тощо).

3. Локальний туризм – зростання попиту на внутрішні подорожі (короткі тури по Україні, санаторні відпочинки, соло-туризм, благодійні поїздки на підтримку ЗСУ).

4. Екологічність – орієнтація на стійкий «зелений» відпочинок (екотуризм, екологічно чисте харчування, зелена енергетика).

5. Персоналізація послуг – вимога індивідуальних сервісів (гнучкі пакети послуг, програми лояльності, таргетовані пропозиції).

Ці зміни обумовлені зростанням вимог до якості, безпеки та комфорту. Клієнти позитивно сприймають цифрові рішення: наприклад, близько 70% туристів готові доплачувати за проживання чи послуги в закладах, які дотримуються екологічних стандартів. З іншого боку, пандемія та війна вимагали гнучкості – люди почали частіше вибирати внутрішні напрямки, адже можливості подорожувати за кордон обмежені. Так, у воєнний період зросла популярність «турів на завтра», соло-подорожей та лікувальних поїздок, що свідчить про активність локального туриста. Відповідно, готелі й ресторани

повинні реагувати на ці запити, забезпечуючи персоналізований сервіс, безпеку та сталий підхід у своїй діяльності [1, с. 445-447].

Підприємства готельно-ресторанного сектору відповідають на нові вимоги споживачів різними стратегіями адаптації. Серед найпоширеніших – інвестиції в IT-інфраструктуру та цифрові рішення, які охоплюють автоматизацію операцій, CRM-системи, мобільні додатки, аналітику та штучний інтелект. Автоматизація обслуговування полягає у впровадженні безконтактних терміналів, QR-кодів для меню, кіосків самообслуговування та хмарних платформ. Наприклад, багато ресторанів розширили послуги онлайн-замовлень через вебсайт або додаток, встановили кіоски для самообслуговування та програми лояльності [2, с. 319-321].

Інший напрям – зміна форматів обслуговування. Заклади розгорнули літні тераси, збільшили обсяги кейтерингу і служб доставки харчування, у деяких готелях обладнують коворкінг-зони чи «бізнес-номери» для працівників, що працюють віддалено. Велика увага приділяється санітарним протоколам та гігієні: обслуговування на відкритому повітрі, дезінфекція поверхонь, безпека харчування стали новою нормою. Також бізнес розвиває нові продукти та сервіси: наприклад, екологічні страви з локальних фермерських інгредієнтів (органічні вина, фермерські сири тощо), велнес-пакети, тематичні тури та події.

Інновації в готельно-ресторанному бізнесі здебільшого позитивно впливають й на фінансові показники. Зростання виручки досягається за рахунок розширення каналів реалізації: онлайн-замовлення, доставка, проведення віртуальних івентів та продаж сувенірної продукції. Наприклад, цифровізація послуг відкрила ресторанам можливості збільшити асортимент сервісів (замовлення через додатки, програми лояльності тощо)і, як наслідок, залучати більше клієнтів. Дослідження показують, що близько 70% туристів готові доплачувати за додаткові «зелені» послуги, що стимулює розширення еко-пропозицій [3, 284-285].

Крім того, цифрові інструменти (аналітика, CRM) допомагають краще розуміти потреби клієнтів і оптимізувати ціни (ревенью-менеджмент), що призводить до збільшення середнього чека і доходів. Економічна ефективність адаптації проявляється також у конкурентних перевагах: заклади, які швидко впровадили інновації (платежі по QR, бесконтактний чек-аут, мобільні ключі), змогли швидше повернутися до роботи після зняття локдаунів і навіть збільшити частку ринку.

Після пандемії та на тлі військового стану в Україні відзначаються різні приклади адаптації. Згідно з опитуванням представників галузі, більшість готелів і ресторанів тимчасово припинили діяльність з міркувань безпеки та попиту, але на заході країни (Івано-Франківськ, Львів, Закарпаття) заклади практично не знижували потужність. З початку війни у Львові відкрито понад 500 нових закладів харчування. В цілому кількість нових рестораторів та готельєрів не сягнула докризового рівня, але бізнес поступово пристосовується: за аналітичними даними, близько 6% закладів радикально переглянули свої стратегії, а більшість – поступово диверсифікують діяльність. Витрати ж виросли: понад половина опитаних відзначила зростання видатків на 20–50% (утримання персоналу, логістика) [1, с. 446].

Така ситуація поєднує певні виклики: логістичні перебої, інфляцію, брак продуктів та кадрів. Проте з'являються і позитивні сигнали: внутрішній туризм відроджується – українці продовжують подорожувати по країні навіть в умовах військового стану. У міжнародному контексті індустрія гостинності також активізується після кризи. Наприклад, мережа Six Senses інвестує в сонячну енергію на курортах, а в Європі та Азії спостерігається зростання попиту на «зелені» готелі. Рейтинги показують, що туристи молодшого покоління дедалі більше цінують сталий розвиток: близько 70% з них готові платити преміальні тарифи за екологічні стандарти закладу [2, с. 320-323].

Водночас процес адаптації несе певні обмеження і ризики:

1. Висока вартість і складність – встановлення нових технологій вимагає

значних інвестицій і може ускладнити роботу малого бізнесу.

2. Нестача ресурсів – проблеми з логістикою, інфляція і брак робочої сили створюють додаткові витрати та ризики (наприклад, збільшення собівартості продуктів).

3. Технічні ризики – залежність від ІТ-рішень потребує забезпечення кібербезпеки і стабільності мережі.

4. Чутливість клієнтів – перевищення цін чи впровадження занадто швидких змін може відштовхнути консервативних споживачів.

5. Недостатня підтримка – без злагодженої політики та підтримки (фінансової, законодавчої) нові стратегії поширюються повільніше.

Таким чином, готельно-ресторанний сектор мусить балансувати між інноваціями та фінансовою стійкістю. Успішна адаптація потребує комплексного підходу – грамотних інвестицій, підготовки персоналу, державного сприяння і поступового розвитку нових сервісів. Лише поєднання інновацій з контролем за ефективністю допоможе забезпечити економічну доцільність змін та конкурентоспроможність галузі в умовах стрімкої трансформації ринку.

#### Список літератури:

1. Згалат-Лозинська Л.О., Устименко Ю.К. Конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах інноваційних змін. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матер. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КНУБА. 2024. С. 444-448.

2. Літовка-Деменіна С.Г., Григор'єва Л.В., Куц Л.І., Гриндій О.С., Іваненко В.О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №39. С. 317-325.

3. Oksana Marchenko, Nataliia Runcheva, Natalia Babko, Evgeniy Podakov, Maryna Salnikova. Estrategias de intervención social orientadas al desarrollo de economías sostenibles en zonas turísticas: Un estudio de caso. *Interacción y*

*perspectiva. Revista de Trabajo Social. 2025. Vol. 15 (2). Pp. 382-393 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15079836>.*

**Бєльчєв М.П.,**

*Старший викладач кафедри економіки, готельно-ресторанного та*

*туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ**

Ресторанне господарство являє собою галузь народного господарства, основу якої складають підприємства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів, які розрізняються за типами, спеціалізацією. [1] Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ за неформальних обставин.

Сьогодні ресторанный бізнес активно розвивається в Україні. Вітчизняні ресторани торгують не лише їжею, а й послугами, зручностями, доброзичливою атмосферою, відпочинком, обстановкою, романтикою, мріями тощо. Але й досі явно відчувається брак кадрів, причому саме менеджерів середньої ланки. Значно кращі справи у філій закордонних ресторанів.

Ресторанный бізнес дуже перспективний, оскільки цей ринок ще перебуває в стадії становлення. Далеко не всі його сфери розподілені. Ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. Середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається в декілька разів швидше, ніж інвестиції,

вкладені в інші сфери. У країнах Західної Європи, США і Японії зафіксовано збільшення витрат клієнтів на проведення дозвілля саме в ресторанах. [2]

На сьогоднішній день ресторанний бізнес у всьому світі вважається одним з найбільш швидко окупних напрямків інвестування. Порівняно невеликі капітальні витрати в створення ресторану можуть окупитися за декілька років.

В той же час, ресторанний бізнес є одним з найбільш ризикованих, оскільки помилка допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху може зумовити збитковість бізнесу в цілому. Ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і входження їх до міжнародного ринку. У ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристичної індустрії.

Від якості будівництва, рівня устаткування й обладнання, різноманітності її типів істотно залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення потреб туристів у різних туристичних районах країни.

Розвиток ресторанного бізнесу припускає створення впізнаючого бренда, який привабить відвідувачів та забезпечить лояльність. Робота в ресторанному бізнесі вимагає вміння залучати клієнтів акціями, днями з різними фірмовими блюдами, якісним обслуговуванням.

У великих містах України підйом переживають заклади середнього цінового сегменту, тоді як відкриття нових елітних закладів значно пригальмувалося. Позначився вплив макроекономічних чинників - крупний бізнес з мільйонними доходами не росте так активно, як дрібний і середній, а значить, не розширюється елітна аудиторія. У зв'язку з чим, ринковий сегмент, який може дозволити собі відвідувати елітні заклади, вже склався, він практично не розширюється.

Заклади елітного сектора можуть тільки ділити одну і ту ж клієнтуру, "переманювати" її один у одного, але не формують нову. Отже, ризик створення

закладу з середніми витратами на відвідувача набагато вище, ніж середньоцінового, особливо враховуючи значні фінансові інвестиції в елітний сектор.

Нижній ціновий сегмент в ресторанному бізнесі поступається за темпами розвитку середньому. Причинами цьому слід вважати: заклад з невисокими середніми витратами виграє за рахунок обороту. У дешеві заклади, як правило, клієнти не приїжджають спеціально, спонтанність прийняття рішення про їх відвідини складає більше 70%. Тому актуальні на даний момент формати дешевих закладів (фаст - фуди, кафе, бари) можуть бути успішними тільки в тому випадку, якщо оригінальний інтер'єр чи місце розташування зручне, і орендна ставка дозволяє одержувати прибуток. Що ж до ринку фаст - фудів і кафе в нижньому ціновому сегменті, то за останній рік з'явилося багато піцерій. [3] Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській. Проте значна увага приділяється італійській, кавказькій та японським кухням. Також користуються популярністю тематичні ресторани. Таким чином, основними тенденціями розвитку світового ресторанного бізнесу є такі:

- стилістика і манера обслуговування, одяг офіціантів, дизайн інтер'єру і якісно приготовлена їжа залишаються і будуть важливими складовими загальної атмосфери у закладі та впливатимуть на рівень задоволеності обслуговування гостей;

- використання сет-меню, як знака якості та характерної риси закладу. В ресторанах з авторською кухнею шеф-кухарі створюють спеціальні дегустаційні меню, за допомогою яких гості мають можливість отримати уявлення про продукти;

- наголос на органічності, натуральності і свіжості продуктів. Обов'язкове використання стандартів в приготуванні страв, відсутність хімічних добавок, принцип доставки продуктів «з землі до столу»;

- відкрита кухня та приготування страв безпосередньо на очах у споживача. При приготуванні використовується мінімум обробки: клієнти

хочуть страв із зелені, овочів і фруктів.

Безумовно, ринок ресторанних послуг України має величезний потенціал і перспективи розвитку, а перейняття зарубіжного досвіду, в свою чергу, сприятиме становленню високорозвиненого ресторанного господарства в нашій країні, що буде об'єднувати у собі як міжнародні, так і національні риси.

#### Список літератури:

1. Організація послуг харчування. [Електронний ресурс]. - Режим доступу [http://generation.at.ua/load/knigi/organizacija\\_poslug\\_kharchuvannja/organizacija\\_poslug\\_kharchuvannja\\_lviv\\_2020/124-1-0-212](http://generation.at.ua/load/knigi/organizacija_poslug_kharchuvannja/organizacija_poslug_kharchuvannja_lviv_2020/124-1-0-212).
2. Новікова О.В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: навчальний посібник / О.В. Новікова, Л.О. Радченко, К.П. Вініченко, Л.Д. Льовшина, П.П. Пивоваров, Л.І. Чубар. - Х.: Світ Книг, 2014. - 411 с.
3. Кулінарний прогноз [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Facts-at-a-Glance>.

**Дрига Є.І.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **КУЛЬТУРА НАВЧАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО СЕРВІСНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ**

У висококонкурентному готельному бізнесі поняття досконалості в сервісі (service excellence) є ключовим для завоювання лояльності клієнтів. Досвід гостя в готелі складається з безлічі взаємодій - з персоналом на рецепції, у номері, в ресторані тощо. Культура організації визначає, як персонал діятиме в

кожному такому моменті: чи зробіть додаткове зусилля заради гостя, навіть якщо це не передбачено інструкціями, чи обмежитесь мінімально необхідним. Тому формування культури навчання і розвитку в готелі розглядається як дієвий шлях до підвищення якості сервісу.

Класики менеджменту якості (наприклад, Ф. Рейчелт і концепція “Zero Defects”) історично зосереджувалися на стандартизації сервісу. Наприклад, існували детальні інструкції привітання гостя (усміхнутися, запропонувати допомогу з багажем тощо) – і навчання зводилося до завчання цих стандартів. Проте практика показувала, що одними регламентами важко охопити всі ситуації, що виникають під час обслуговування гостей.

Сучасний підхід робить акцент на адаптивності і проактивності працівників, що потребує глибшого навчання – розвитку емоційного інтелекту, комунікацій, міжкультурної компетентності і розуміння сутності сервісу, а не лише процедур.

Дослідження підтверджують пряму залежність між рівнем навчання співробітників готелю та задоволеністю гостей. За даними опитувань в індустрії гостинності, готелі, які інвестують у навчання персоналу, отримують вищі оцінки сервісу і більше позитивних відгуків клієнтів [1]. Це відбувається тому, що навчений персонал краще володіє навичками спілкування, ефективніше вирішує проблемні ситуації та забезпечує стабільно високий рівень обслуговування. Наприклад, навчання персоналу технік активного слухання і емпатії дозволяє підвищити оцінки гостей щодо уваги і доброзичливості обслуговування, а тренінги з обробки скарг – значно збільшують відсоток успішного вирішення претензій на користь задоволеності клієнта [1].

У сучасних готелях навчання нерідко інтегроване у сам процес роботи. Наприклад, практика перехресного навчання (cross-training) стала звичною: портьє навчають основам роботи консьєржа і навпаки, щоб у разі потреби замінити один одного і краще розуміти весь цикл обслуговування гостя [2].

Культура навчання включає також систематичний збір зворотного зв'язку від гостей (через опитування, відгуки онлайн) і спільне навчання на їх основі. Команди регулярно аналізують відгуки, вчаться на помилках, генерують ідеї покращення сервісу. Таким чином, сучасний підхід – це циклічний процес: отримав фідбек – навчився – поліпшив сервіс – знову отримав фідбек.

Важливим аспектом є вплив культури навчання на залученість персоналу і, як наслідок, на якість сервісу. Готельна індустрія традиційно стикається з високою плинністю кадрів через сезонність, емоційне вигорання та інші чинники. Згідно з дослідженням Deloitte (2023), 73% керівників готельного бізнесу в Європі назвали проблему найму та втримання персоналу головним викликом галузі на наступний рік [3]. Як зазначає огляд EHL Insights (2023), постпандемічне відновлення гостинності супроводжується тим, що молоде покоління працівників (Gen Z) прагне місця роботи з можливостями навчання, професійного зростання і відчуттям значущості [4]. Ця ситуація змушує готелі шукати нові підходи до управління трудовими ресурсами. Один із найперспективніших підходів – формування культури навчання та розвитку, яка зробить роботу в готелі привабливішою для працівників. Компанії з активним розвитком навичок мають на 15% вищий рівень внутрішніх призначень, що вказує на ефективне утримання і використання талантів [5,2].

Наприклад, у мережі Four Seasons культура сервісу будується на принципі “стався до інших так, як хочеш, щоб ставилися до тебе”. Four Seasons інвестує у тривале навчання працівників «читати» потреби гостей і діяти на випередження. В результаті клієнти поширюють історії, коли співробітники Four Seasons перевершили їх очікування – наприклад, персонал може підготувати для постійного гостя індивідуальний сюрприз з нагоди його особливої події, що формує кращий імідж готелю порівняно з конкурентами. В українському контексті готель Hilton Kyiv став одним з перших, хто впровадив систему безперервного розвитку персоналу: там діє програма “Hilton University” для різних категорій співробітників (зокрема мовні курси, тренінги з

міжкультурного спілкування, що є важливим для роботи з іноземними гостями). Це сприяло тому, що навіть під час складних періодів (наприклад, локдаунів) персонал залишався залученим і забезпечував високий рівень сервісу для небагатьох гостей [6,3400].

Щоб оцінити, як культура навчання впливає на сервісну досконалість, готелям слід відслідковувати певні метрики. По-перше, це показники якості обслуговування: середні оцінки гостей (за анкетами задоволеності або на онлайн-платформах), рейтинг готелю, частка позитивних відгуків. Їх можна співвідносити з даними про навчання: кількістю тренінг-годин на одного працівника, часткою персоналу, охопленого програмами розвитку, результатами атестацій. Практика показує, що після впровадження комплексної програми навчання стандартам гостинності (напр. програма Service Excellence) середній бал задоволеності гостей підвищується, а кількість скарг знижується [7]. По-друге, це оперативні показники: швидкість обслуговування (напр. час чекіну/чек-ауту), відсоток вирішення проблем з першого звернення, рівень помилок (овербукінг, неправильні рахунки тощо). Тренінги з ефективності процесів і використання технологій (наприклад, системи управління готелем) дозволяють скоротити час очікування гостей і уникати помилок. Відстеження цих метрик до і після навчання демонструє його окупність через покращення операційної досконалості. По-третє, кадрові показники, як уже згадано: плинність персоналу, залученість (її можна виміряти через опитування або індекс eNPS – Employee Net Promoter Score), а також частка вакансій, закритих внутрішнім резервом. Поліпшення цих показників вказує на зміцнення культури навчання і позитивно корелює з кращим сервісом, адже стабільна та мотивована команда обслуговує клієнтів з більшим ентузіазмом [7]. Зауважимо, що в індустрії гостинності важливу роль відіграє неформальне навчання – обмін досвідом між колегами, наставництво старших працівників для нових. Культура, яка це заохочує, наприклад через програми “Buddy” чи внутрішні

майстер-класи, сприяє швидшій адаптації персоналу і збереженню ноу-хау в компанії.

Таким чином, культура навчання стає необхідною умовою сервісної досконалості. Вона формує компетентний, згуртований і вмотивований персонал, який здатен надавати послуги найвищого ґатунку і перевершувати очікування гостей.

Шляхами для подальшого вдосконалення є управління культурою з врахуванням циклічного взаємозв'язку між навчанням персоналу, рівнем сервісу та лояльністю клієнтів, що дозволяє кількісно оцінити приріст доходів від інвестицій у навчання, що можна узагальнити під концепцією “навчальної сервісної петлі” в індустрії гостинності. Також варто поєднати показники культури навчання (охоплення тренінгами, результати оцінки знань, плинність кадрів) та якості сервісу (оцінки гостей, повторні візити, скарги) у “Service Excellence Learning Index” (SEL-Index) і відстежувати ефективність програм розвитку персоналу в динаміці.

#### Список літератури:

1. Sirk C. How the Ritz-Carlton Creates a 5 Star Customer Experience [Електронний ресурс] // CRM.org. 25.01.2024. Режим доступу: <https://crm.org/articles/ritz-carlton-gold-standards>.
2. Harri Insider. Cultivating a Culture of Continuous Learning in Hospitality: Tools and Techniques. – Harri Blog, 13.02.2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://resources.harri.com/blog/continuous-learning-in-hospitality/>.
3. European Hotel Industry Survey 2023 (Deloitte). – Deloitte UK, 13.02.2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/the-evolution-of-labour-requirements-in-the-hospitality-industry.html>.
4. EHL Hospitality Insights. Boosting hospitality profitability with a learning and development strategy. – EHL Insights, 08.05.2023 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/learning-and-development-strategy>.

5. Edeh F. O. Organization learning and business resilience in developing hospitality industry // Discover Sustainability. – 2024.– Vol. 5, Art. 411.–P.1–3.

6. Sonia S., George R. W. The Impact of Employee Training and Development on Customer Satisfaction in Service Industries. *Kuey*, 2023, vol. 30, no. 5, pp. 3399–3403.

7. Bereg D. Hotel Training Strategies to Enhance Guest Satisfaction – Deliverback Blog, 10.10.2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://deliverback.com/blog/hotel-training-strategies/>.

**Козін І.П.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРУКТУРА РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТСЬКИХ ПОСЛУГ**

Реальність сучасного життя породжує об'єктивну потребу в туризмі, форми якого багаточисельні та різноманітні. Туристичний бізнес - один з небагатьох видів економічної діяльності, що має високу рентабельність. За умови подальшого розвитку туризм може стати фактором перетворення всієї економіки регіонів України. Підґрунтям для такого висновку є той факт, що економіка всіх розвинутих країн світу рухається в напрямку підвищення частки у ВВП так званого третього сектора, тобто послуг. Завдяки розвитку туристичного бізнесу відповідний сектор економіки (послуг) буде зростати, що

дасть змогу нашій країні наблизити структуру економіки до господарської структури найбільш розвинутих країн світу.

Поліструктурність туристського ринку регіону визначається класифікаційними ознаками туризму як суспільного явища та специфікою туристичної діяльності.

Суб'єктами туристського ринку є юридичні та фізичні особи, задіяні в виробництві та організації споживання туристичного продукту туристами-споживачами. Суб'єктами ринку пропозиції можуть виступати практично всі елементи функціонально-господарської та територіально-господарської складових індустрії туризму [1]. Об'єктом туристської діяльності суб'єктів ринку є туристи-споживачі турпродукту, уподобання та мотивації яких лежать в основі маркетингових стратегій виробника. Звідси поділ туристського ринку на ринок споживачів-туристів (ринок попиту) та ринок виробника (ринок пропозиції), оскільки ці дві складові є ключовими в функціонуванні ринку.

Ринок як економічна категорія - це сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу товарів та послуг за цінами, що визначаються взаємодією попиту і пропозиції в результаті конкуренції. Необхідними компонентами ринку послуг є товари - послуги, тобто пропозиція (продавець) і попит - покупець.

Ринок туристичних послуг - це система господарських зв'язків, де реалізується процес обміну туристичних послуг на гроші та навпаки. Іншими словами, ринок туристичних послуг - це сфера прояву економічних відносин між виробниками та споживачами туристичного продукту. Якщо економічні інтереси виробника та споживача туристичних послуг співпадають, то має місце акт купівлі-продажу туристичного продукту [2].

Ринок споживача турпродукту структурується за багатьма ознаками, серед яких на першому місці слід розглядати мету подорожування. Мета є конкретною реалізацією мотивації до туристичної подорожі, в якій

відбивається потреба в відпочинку, реалізована як запит на конкретний турпродукт [3].

Мета подорожі формується під впливом багатьох чинників, тому ринок туристського попиту може бути стратифікований за віком, статтю, сімейним станом, рівнем освіти, професією, релігійною приналежністю та іншими демографічними, етносоціальними та психологічними характеристиками населення, які визначають його мотивацію, психологію споживчої поведінки та решту аспектів, що обумовлюють вибір на туристичному ринку. Основними критеріями вибору виступають економія грошей, часу та зусиль як на саму подорож, так і на її організацію. При цьому не слід забувати, що не тільки споживач, але й продавець в своїй діяльності керуються не тільки категоріями економії. Вибір на споживчому ринку великою мірою залежить від оцінки середовища, моди, кон'юнктури і поведінки як споживача, так і виробника турпродукту, від рівня поінформованості та особливостей сприйняття інформації, комунікативних особливостей усіх учасників турпроцесу. Тому сегментація ринку попиту повинна бути багатоаспектною.

Ефективна діяльність регіонального ринку туристичних послуг можлива лише за умов співпраці комерційних структур різного типу, форм організації та власності, що працюють у сфері туризму і місцевої влади, що регулює туристичну діяльність. Інструменти економічного регулювання, за допомогою яких регіональні органи управління можуть впливати на розвиток туризму, складаються, насамперед, зі стимулювання розвитку підприємництва у цій галузі, планування та прогнозування туристичної діяльності, удосконалення бюджетно-податкової системи, формування туристичного ринку, де головними регулюючими факторами будуть попит та пропозиція туристичних послуг.

Отже, можна підсумувати, що тільки за умови розуміння складності, багатоструктурності та мінливості характеру функціонування регіонального туристського ринку підприємства зможуть працювати на ньому ефективно.

Проаналізувавши структуру та особливості функціонування ринку туристичних послуг можна стверджувати, що значною проблемою розвитку туризму є неефективне та нераціональне використання наявних ресурсів, незадовільний стан розвитку туристичної інфраструктури. Вихід із ситуації, що склалась, полягає в інтенсифікації виробництва туристичного продукту, в забезпеченні якості обслуговування відповідно до існуючих світових стандартів. Причини досить повільного розвитку регіональних ринків туристичних послуг полягають у нестабільній соціально-економічній ситуації в країні, в невідрегульованості механізмів стимулювання туристичного бізнесу. Тому, для вирішення окреслених проблем необхідною є розробка ефективної стратегії розвитку ринку туристичних послуг як на національному, так і на регіональному рівнях. Регулювання ринку туристичних послуг повинно об'єднувати в собі саморегулювання, засноване на законах вільного ринку, та регулювання з боку органів та інститутів, які створює держава, з метою формування інноваційних форм розвитку туристичного бізнесу.

#### Список літератури:

1. Любіцева О.О. Організація туризму. Навчальний посібник. Частина 1. - К., РВЦ «Київськ. ун-т», 1998, 380 с.
2. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua).
3. Чорна Н. Креативні індустрії та їх роль у розвитку культурно-пізнавального туризму. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 52-61.

**Марченко О.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Сальнікова М.В.,**

*здобувачка третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Відновлення та розвиток подієвого туризму України в повоєнний період є важливими для стимулювання економічного зростання, культурної інтеграції та міжнародного іміджу країни. Враховуючи руйнування, викликані війною, умови невизначеності, стратегія відновлення має бути комплексною та орієнтованою на довгостроковий розвиток [1]. Визначаємо основні стратегічні цілі відновлення та розвитку галузі:

1. Відновлення та модернізація інфраструктури подієвого туризму:

– Реконструкція концертних залів, виставкових центрів, спортивних арен та інших об'єктів.

– Створення сучасних логістичних та транспортних зв'язків для зручності учасників і відвідувачів.

2. Безпека та стабільність:

– Забезпечення безпеки учасників заходів через посилення охорони,

систем моніторингу та протиепідемічних заходів.

– Вдосконалення правового регулювання організації масових заходів.

3. Розробка і популяризація нових форматів подій:

– Впровадження цифрових форматів (віртуальні конференції, онлайн-фестивалі) для розширення аудиторії.

– Створення тематичних фестивалів, конференцій, спортивних змагань і культурних форумів.

4. Міжнародна співпраця і маркетинг:

– Активна промоція українських подій на міжнародному рівні через туристичні агентства у медіа та соціальні мережі.

– Участь у міжнародних виставках і форумах для залучення іноземних учасників.

5. Підтримка місцевих громад і бізнесу:

– Стимулювання розвитку готельного бізнесу, кейтерингу, транспортних послуг навколо ключових подій.

– Заохочення локальних ініціатив і культурних проєктів для створення унікальної атмосфери заходів.

6. Інноваційні технології та сталий розвиток:

– Використання сучасних технологій для організації заходів (додатки, системи реєстрації, інтерактивні платформи).

– Забезпечення екологічної відповідальності та сталого розвитку подій.

7. Підготовка кадрів і їх підвищення кваліфікації:

– Навчальні програми для організаторів заходів щодо сучасних стандартів безпеки й менеджменту.

– Підготовка волонтерських кадрів для підтримки значних подій.

Очікуваними результатами реалізації Стратегії відновлення та розвитку подієвого туризму України має бути:

– Збільшення кількості масштабних внутрішніх і міжнародних заходів, їх

якісна організація;

- Підвищення туристичної привабливості регіонів України;
- Створення робочих місць і додаткових доходів для місцевих громад;
- Формування позитивного іміджу України, як країни активного культурного і ділового життя.

Орієнтація розвитку подієвого туризму України на заходи пам'яті щодо наслідків війни в Україні є важливим напрямком, що сприяє збереженню історичної пам'яті, об'єднанню суспільства та формуванню національної ідентичності [1]. Такий підхід дозволяє не лише вшанувати героїв і постраждалих через наслідки воєнних дій а й привернути увагу до актуальних проблем, сприяти діалогу та примиренню в країні. Формуючи стратегію відтворення галузі необхідно акцентувати на наступних цілях:

- Створення меморіальних та історичних центрів.
- Відновлення та підтримка музеїв, меморіалів і пам'ятних місць, присвячених подіям війни.
- Організація тематичних виставок, експозицій і інтерактивних інсталяцій для широкої аудиторії.
- Проведення меморіальних заходів і фестивалів.
- Щорічні церемонії вшанування пам'яті загиблих.
- Міжнародні конференції, форуми та фестивалі, присвячені темам миру, людяності та відновлення.
- Розробка тематичних маршрутів і турів до ключових історичних місць і пам'ятних об'єктів з розповідями про події війни та її наслідки.
- Освітні програми для молоді й школярів щодо історії російсько-української війни та цінностей миру.
- Міжнародна співпраця з країнами-партнерами для обміну досвідом і підтримки постраждалих внаслідок військових дій.
- Участь у міжнародних ініціативах з увічнення пам'яті жертв війни.

– Підтримка громадських ініціатив і волонтерських проєктів з благоустрою меморіалів і проведення інформаційних кампаній.

– Використання сучасних технологій, впровадження мобільних додатків з інформацією про історичні пам'ятні місця та події.

Очікуваний ефект:

– Зміцнення національної пам'яті та історичної свідомості

– Об'єднання суспільства навколо цінностей миру й людяності.

– Підвищення туристичної привабливості регіонів через тематичний контент.

Орієнтація розвитку подієвого туризму на заходи пам'яті щодо наслідків війни сприяє не лише відновленню культурної сфери, а й є важливим елементом процесу примирення й побудови майбутнього на підставі поваги до минулого [2].

Загалом, відновлення подієвого туризму в Україні потребує скоординованих зусиль держави, бізнесу й громадськості з урахуванням сучасних викликів функціонування галузі вимог до організації масових заходів та забезпечення повної безпеки споживачам туристичного продукту. Це сприятиме не лише економічному розвитку, а й зміцненню національної єдності й міжнародної репутації країни.

Список літератури:

1. Марченко О.А., Сальнікова М.В. Методологічні аспекти ефективного оцінювання ресурсного потенціалу для розвитку подієвого туризму території. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2025. № 83. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/83-2025>.

2. Oksana Marchenko, Anatolii Postol, Tetiana Marusei, Natalia Babko, Vadym Semendiak, Maryna Salnikova (2024). Trends and Characteristics of the Ukrainian Touristic Industry Development in War Conditions and the Prospects for Emerging from the Crisis. REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA. 3<sup>a</sup> época. Año 15, N° 42, 2024. pp. 407-427.

**Пікуш О.В.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

На сучасному етапі індустрія туризму в світі має значний вплив на функціонування економічної системи кожної країни. Стабільний розвиток туристичної сфери позитивно відображається на соціально-економічних процесах - створюються нові робочі місця, збільшуються грошові надходження до бюджетів, підвищується рівень добробуту населення. За оцінкою Всесвітньої організації туризму ООН внесок туризму до світового валового внутрішнього продукту становить 10%, а в Україні ця галузь тільки починає розвиватися, не використаний значний туристично-рекреаційний потенціал більшості регіонів. Під час кризи, обумовленої коронавірусною пандемією і повномасштабною війною актуалізуються проблеми розвитку внутрішнього туризму і досить гостро постає питання фінансового забезпечення галузі в цілому, в тому числі за рахунок інвестицій. Тому вибір інвестиційних аспектів ефективного розвитку сфери туризму в якості теми наукового дослідження є актуальним і доцільним.

Одним із актуальних завдань економічних євроінтеграційних перетворень в Україні на сучасному етапі є розробка якісно нових підходів в управлінні інвестиційною діяльністю підприємства та формування дієвого фінансового механізму на комплексній основі [1].

Для цього необхідно з'ясувати низку невідкладних питань, пов'язаних із

специфікою інвестиційного прогресу, де можливо максимально використовувати його переваги.

За умов активізації інвестиційної діяльності підприємства туристичної галузі можливо вирішити певні завдання (підвищити якість обслуговування населення, вирішити складні соціально-економічні проблеми, розвивати торговельні мережі, формувати споживчі ринки), які на принципах поєднання ринкової та ефективної регульованої систем управління зумовлюють актуальність дослідження чинників, що істотно впливають на інвестиційну діяльність підприємства туристичної галузі.

Усі чинники, що впливають на фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства, можна розділити на внутрішні і зовнішні. На практиці визначають послідовність проведення обґрунтованої інвестиційної політики, що впливає на ефективне управління інвестиційним процесом підприємства [2].

На інвестиційну діяльність впливають багато чинників, які в економічній літературі належним чином не систематизовано. На основі узагальнення літературних джерел, а також особистих досліджень, всі чинники можна класифікувати за наступними критеріями в залежності від масштабності впливу на ефективність інвестиційної діяльності підприємства: на мегаекономічному рівні (глобальний, міжнародний); на макрорівні (рівень держави); на регіональному рівні; на мезоекономічному рівні (рівень галузі); на мікрорівні (на рівні підприємства).

До основних зовнішніх чинників слід віднести: євроінтеграційні та глобалізаційні процеси; державне регулювання економічних взаємовідносин; галузеві тенденції розвитку; налагоджена взаємодія ринкових механізмів. Також важливе значення має мегаекономічний (глобальний, міжнародний) рівень, значення якого зростає в міру глобалізації економіки та суспільного життя загалом.

Виділено основні внутрішні чинники, які впливають на управління інвестиційною діяльністю підприємства туристичної галузі: ефективна економічна інвестиційна й соціальна політика; якість та конкурентоспроможність продукції; рівень використання основних фондів; рівень раціонального використання ресурсів; компетентність керівників та рівень управління; ефективність інвестиційних проектів, кваліфікація персоналу, наявність стратегічної місії.

Всі чинники впливу можна поділити на наступні групи: економічні; нормативно-правові; соціальні; політичні; адміністративні.

Чинники, що впливають на інвестиційну діяльність підприємства на регіональному та мікрорівні, наведено в табл.

Таблиця 1

Чинники впливу на інвестиційну діяльність підприємства

Чинники впливу	
Регіональний рівень	Мікрорівень
Рівень індустріалізації регіону	Рівень управління
Інвестиційна привабливість регіону	Якість і конкурентоспроможність продукту
Історично сформована спеціалізація в регіоні	Рівень фізичного і морального зносу основних виробничих фондів
Ефективність проведеної регіональної інвестиційної політики	Перспективи розвитку підприємства туристичної галузі
Створені умови в регіоні для залучення іноземних інвестицій	Ефективність, фінансовий стан, безпека підприємства
Рівень розвитку регіональної інфраструктури	Наукова обґрунтованість інвестиційної політики
Рівень інвестиційного ризику в регіоні	Імідж підприємства
Ефективність соціально-економічної політики в регіоні	Інвестиційна привабливість підприємства туристичної галузі

Отже, розглянуті чинники впливу на управління інвестиційною діяльністю підприємства, визначають послідовність проведення управлінських заходів та прийняття ефективних управлінських рішень щодо проведення інвестиційних процесів. Кожна з зазначених груп чинників

безпосередньо впливає на процес управління інвестиційною діяльністю підприємства туристичної галузі.

Таким чином, формуванню сприятливого інвестиційного клімату в Україні мають сприяти масштабні комплексні заходи щодо поліпшення умов діяльності інвесторів, розширення механізмів та інструментів здійснення інвестицій та реалізації інвестиційних проектів. Збільшення обсягу інвестицій в економіку України забезпечить прискорення соціально-економічного розвитку регіонів та пріоритетних галузей виробництва [3].

Оскільки довгострокові інвестиції приносять не лише фінансові надходження, а й новітні досягнення та інновації, забезпечують створення нових робочих місць можна стверджувати, що їх залучення в туристичну галузь є необхідною складовою частиною ефективного економічного розвитку туристичної індустрії в Україні. Державною політикою має стати підтримка позитивної тенденції в залученні іноземних інвестицій в туризм, сприяння поліпшенню інвестиційного клімату в країні, впровадження заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості.

#### Список літератури:

1. Шуплат О. М. Фінансування інвестиційної діяльності підприємств сфери туризму: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 16. С. 28-33.
2. Мулярчук С., Швороб Г. Основні тенденції державного регулювання туризму в Україні. URL:<http://conferences.neasmo.org.ua/node/180> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Подаков Є.С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. Економічний простір. 2024. №191. С.321-326.

**Пікуш О.В.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Чайковський В.В.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ**

Залучення інвестицій є необхідним процесом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиційно привабливе підприємство спонукає інвесторів прийняти рішення стосовно довгострокових вкладень у капітал для подальшого розвитку підприємства та отримання відповідного очікуваного прибутку.

В умовах повномасштабної війни туристичний бізнес зіштовхнувся з рядом нових і непередбачуваних проблем, які призупинили динамічний розвиток галузі та потребують розроблення нових стратегічних рішень щодо адаптації в трансформаційних умовах в поствійськовий період [1].

В Україні на сьогодні існує ціла низка проблем, що перешкоджають поліпшенню інвестиційної привабливості регіонів, а саме: інфляція; обмежена зацікавленість потенційних інвесторів; істотне податкове навантаження, безпосередньо військові дії на частині територій України. Повільні темпи прискорення розвитку туризму в Україні зумовлені великою кількістю

негативних явищ. Перш за все до них треба віднести недостатність методичної та організаційної підтримки підприємництва у сфері туризму з боку державних регуляторів, невідповідність рівня комфорту більшості готелів, пансіонатів та будинків відпочинку світовим стандартам якості, невеликі обсяги інвестицій у розвиток матеріальної бази туристичного комплексу.

Як свідчить аналіз науково-методичної, нормативно-правової літератури та точок зору практиків, інвестиційно-привабливими вважаються підприємства, що перебувають на стадіях, коли в них збільшуються обсяги продажів, рівень використання виробничих потужностей, тобто покращуються показники їх діяльності.

Для ефективного управління інвестиційною привабливістю підприємств туристичної сфери необхідно вміти максимально точно оцінювати вплив окремих факторів, що впливають на неї. Дослідження наукової літератури [2] дало змогу виявити відсутність єдиного набору факторів впливу на інвестиційну привабливість підприємства.

Ряд авторів рекомендують до факторів, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства, віднести фактори загальної дії та фактори регіональної (територіальної) дії. До факторів загальної дії відносяться: соціально-економічні (загальний розвиток галузей економіки, розвиток фінансово-кредитної системи, функціонування фондового ринку, рівень інфляції); політичні (політична ситуація в країні, нормативно-правова база в галузі інвестування).

Окремі автори, фактори, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства, умовно поділяють на дві групи: зовнішні фактори і внутрішні. Зовнішні фактори - це фактори, які не залежать від результатів господарської діяльності підприємства (інвестиційна привабливість території, галузі). До внутрішніх факторів відносяться фактори, які залежать безпосередньо від результату господарської діяльності підприємства (фінансовий стан підприємства, організаційна структура, рівень диверсифікації продукції тощо).

Вчені-економісти, зокрема пропонують всі фактори згрупувати в дві групи: фактори опосередкованого впливу та фактори безпосереднього впливу

підприємства на інвестиційну привабливість [3].

Узагальнюючи вищевикладене, нами згруповано основні фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємства, а саме: фактори прямого впливу (внутрішні) та фактори непрямого впливу (зовнішні). До першої групи відносяться фактори, на які підприємство може впливати і змінювати їх показники, характеристики тощо. До другої групи відносяться фактори, які не піддаються впливу окремого підприємства, на них можна впливати тільки на державному рівні.

Для підприємства важливішими є внутрішні фактори, або фактори прямого впливу, оскільки саме завдяки ним воно здатне самостійно впливати на свою інвестиційну привабливість. Своєю чергою, серед внутрішніх факторів найбільшу питому вагу займають такі фактори, як: кадровий потенціал, тривалість інвестиційної програми, стан майна та фінансових ресурсів, розмір витрат. Тобто всі розглянуті фактори, що комплексно характеризують інвестиційну привабливість підприємства, тісно взаємодіють та взаємовпливають один на одного.

Для залучення внутрішніх інвестицій (національних) ключовою вимогою являється зменшення оподаткування і гарантії забезпечення прав власності. Питання зниження оподаткування дозволить забезпечити зменшення частини відчужуваного доходу і стимулюватиме зацікавленість в розвитку підприємництва в туристичній сфері [1].

Таким чином, інвестиційна привабливість об'єкта інвестування формується під впливом певних умов і факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Виходячи із цього, оцінку інвестиційної привабливості підприємства треба проводити за двома напрямками з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Інвестиційна привабливість підприємства сфери туризму, є фактором, який впливає на економічний ефект від ведення бізнесу, оцінка цього фактора є вирішальною при прийнятті рішення про інвестиційний напрямок розвитку діяльності.

### Список літератури:

1. Подаков Є.С. Сучасні фактори інвестиційної привабливості туристичної сфери Херсонської області: зб. Матеріалів II Міжнародної наук.-прак. конференції «Наука та освіта в умовах викликів сьогодення» (25.02.25). м. Чернігів: Вид.: Research Europe, 2025. С. 241-245.
2. Лівощко Т. В. Інвестиційна привабливість підприємств / Т. В. Лівощко, К. І. Моргунова // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_101.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_101.pdf)
3. Короткова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства та методика її оцінювання / О. В. Короткова // Ефективна економіка. - 2013. - № 6. - С. 32-36.

**Пилипенко К.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

## **ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

Коли ми говоримо про туризм як важливу складову економіки, ми часто маємо на увазі кількість туристів, прибутки від готелів, ресторанів, екскурсій. Це безумовно важливо, адже туризм приносить до місцевих бюджетів мільйони гривень, створює робочі місця, поживляє бізнес. Але сьогодні я хочу звернути вашу увагу на те, про що говорять поки що не так часто, як хотілося б, а саме - про циркулярну економіку в туризмі. Це не лише модний термін чи «зелений» тренд, це - стратегічний напрямок, який може стати точкою опори для сталого розвитку регіонів, особливо в Україні.

Що ж це таке - циркулярна економіка? Найпростіше пояснення - це система, в якій речі, ресурси, енергія не витрачаються й не викидаються, як зазвичай, а використовуються повторно, переробляються або обертаються в нові продукти. Всі ми знаємо приклад пластикової пляшки: її можна просто викинути, а можна здати на переробку - і вона стане частиною меблів, одягу, садового інвентарю або нової пляшки. Тепер уявімо, як цей принцип можна перенести на туризм [1].

Скажімо, у селі в Карпатах є невеликий приватний готель. Його власники вирішують не купувати одноразові шампуні, а встановити дозатори. Не замовляти заморські продукти, а співпрацювати з місцевими фермерами. Встановити сонячні панелі, облаштувати сортування сміття, переробляти органічні відходи на компост для свого саду. Турист, який туди приїде, не тільки отримає відпочинок, але й знатиме, що його подорож не нашкодила природі - а навпаки, підтримала громаду. Ось це і є реальний приклад циркулярної моделі в дії [2].

На перший погляд, усе просто. Але насправді - це зміна світогляду. Традиційно туризм вважався споживацькою сферою: чим більше приїжджає туристів - тим краще. Та згодом з'ясувалося, що «більше» - не завжди означає «краще». Деякі регіони страждають від надмірного навантаження: засмічені ліси, витоптані стежки, забруднені водойми. А головне - виснажуються ресурси, на яких і тримається туризм: природа, автентика, спокій. Якщо не зупинитися, регіон просто втратить свою привабливість.

Тому зараз у всьому світі активно шукають рішення - як поєднати розвиток туризму з повагою до довкілля і потреб місцевого населення. І саме циркулярна економіка пропонує реальний шлях [3].

Цей підхід має кілька ключових напрямів. Перший - зменшення споживання. Наприклад, використання багаторазових засобів: металеві ложки замість пластикових, рушники, які пральня пере використовує, а не одноразові серветки. Це елементарно, але важливо. Другий напрям - відновлення. В

архітектурі це означає реставрацію старих будівель замість зведення нових бетонних коробок. У їжі - повернення до локальних продуктів. У транспорті - розвиток велосипедних маршрутів та електромобілів. Третій напрям - відповідальне споживання. Наприклад, коли турист обирає місце відпочинку не лише за ціною і комфортом, а й за тим, наскільки екологічно працює той чи інший готель.

Що особливо важливо - циркулярна економіка може стати економічним стимулом для регіонів . Уявіть собі гірське село, в якому відкривається невеликий еко-готель [2]. Він не лише приваблює туристів, але й купує продукти у місцевих фермерів, замовляє послуги у місцевих майстрів, платить податки у місцевий бюджет. І при цьому - не забруднює природу, не вичерпує воду, не створює гори сміття. У результаті виграють усі - і турист, і господарі, і громада.

Більше того, такі приклади вже є в Україні. У Львівській області деякі агросадиби самі компостують відходи, утеплюють приміщення екологічними матеріалами та беруть воду з джерел, не підключаючись до централізованих мереж. У Карпатах з'являються так звані глемпінги - це наметові містечка з усіма зручностями, які будуються без шкоди для ландшафту [2]. А у південних регіонах, незважаючи на виклики війни, зберігається практика гастротурів - із дегустаціями локальних вин, сиру, меду - знову ж таки, без зайвих витрат на логістику і з підтримкою локальної економіки.

Ці приклади показують, що циркулярна економіка - це не щось далеке і складне, а те, що вже починає працювати тут і зараз.

Звісно, на шляху до циркулярного туризму є труднощі. Перш за все - це відсутність системної нормативної-правової та економічної підтримки з боку держави. Багато підприємців не мають доступу до інформації, як організувати екологічне виробництво, саме тут в пригоді стануть комунікації з закладами вищої освіти. Потрібні освітні програми, податкові стимули, пільги для тих, хто впроваджує екологічні рішення. Часто простіше побудувати «по-старому», ніж

шукати еко-альтернативи.

По-друге, не всі туристи ще усвідомлюють цінність відповідального відпочинку. Комуś здається, що якщо нема шведського столу з одноразовими приборами, то це «не сервіс». Потрібно змінювати культуру споживання - показувати, що еко-туризм може бути комфортним, красивим і навіть престижним [4].

І нарешті - важливо співпрацювати. Власник садиби не зможе сам зробити сортувальну станцію чи прокласти маршрут - це можливо лише разом із місцевою владою, громадськими організаціями, сусідами, бізнесом. І приклади такої співпраці вже є: де громади спільно створюють маршрути, облаштовують зони для відпочинку, проводять фестивалі, і навіть разом будують міні-сонячні електростанції.

Отже, циркулярна економіка в туризмі - це не просто набір правил, це філософія. Філософія, де цінується не кількість туристів, а якість досвіду, не швидкий прибуток, а довготривала вигода, це можливість побудувати туризм, який не знищує, а зберігає. Туризм, який не виснажує, а живить. Туризм, який не руйнує природу, а вчить поважати її.

Ми глибоко переконані, що саме такий туризм стане основою нової туристичної України - країни, де цінують життя, землю і майбутнє.

#### **Список літератури:**

1. Лисюк, Т., & Семенюк, О. (2025). Сталий розвиток у сфері туризму і рекреації: інноваційні технології та екологічні підходи. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28>

2. ОТЕЛЬ в Яремче с українской душой Карпат. Вершина.ua - URL:<https://vershina.ua/>

3. Циркулярна економіка в туризмі: важлива стратегія дій щодо зміни клімату та сталого розвитку сектора. Green Initiative – 2025. URL: <https://greeninitiative.eco/uk/2025/05/07/>

4. Все про туризм - освітній туристичний портал - URL: <https://tourlib.net>

**Подаков Є.С.,**

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Сальнікова М.В.,**

*здобувачка третього (PhD) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ**

У сучасному світі туризм розглядається як один з факторів соціально-економічного розвитку країни в цілому і одним з істотних чинників розвитку її регіонів. За даними WTTC за 2023 рік вклад від туристичної діяльності до світового ВВП виріс на 3 %, що в свою чергу сприяло створенню 8 млн робочих місць в цій галузі. Якщо у 2012 році у туристичній галузі було кожне 16 робоче місце, то сьогодні це вже кожне 10 робоче місце в світовій економіці, а сектор надання експорту послуг становить 30 % всього світового експорту послуг [1].

Туристична галузь має високий мультиплікативний ефект, який впливає на 48 галузей економіки країни. Таким чином, сфера туризму шляхом залучення інших галузей для реалізації туристичного продукту, забезпечує значний внесок у створення нових робочих місць та підвищення якості життя населення.

Подієві заходи є факторами, що стимулюють розвиток туристичної

галузі. В період проведення таких заходів активізується діяльність всіх об'єктів туристичної індустрії. Так, у Великобританії за даними ВВЕР (Партнерство Ділових візитів і Подій), люди, які відвідують заходи, разом з організаторами зборів, конференцій, фестивалів, концертів, виставок, спортивних ігор, а також пожертвувальних поїздок і заохочувальних програм витрачають 39,1 млрд. фунтів стерлінгів [2]. Отже, особливою перевагою подієвого туризму є його позитивна економічна складова, бо розвиток саме цього сектору туристичної галузі не потребує обов'язкове використання туристично-рекреаційних ресурсів.

Подієвий туризм є одним з головних чинників розвитку території. Події в туризмі залучають значну кількість туристів, серед яких велика частина виступає глядачами. Організація події включає в себе планування, маркетинг, виконання та оцінку певних дій. Туристичні події - це заходи, що відрізняються творчими активностями, дозвіллям або розвагами, що проводяться за певним, заздалегідь визначеним графіком. Місце або територія, де проходять ці події, отримують соціальний та економічний ефект, коли туризм інтегрується з маркетингом цих заходів.

Формування сталого розвитку подієвого туризму можливе в умовах сприятливого соціально-економічного середовища та активного залучення підприємців та громадського сектору. Важливими чинниками також є високий рівень впливу на навколишнє середовище, схильність громадян до підприємництва та соціальний вплив.

Вплив на потенційні витрати туристів є важливим економічним аспектом для обґрунтування проведення великих туристичних подій, але інші чинники також мають значення. Наприклад, вплив ЗМІ на туристичну відвідуваність та інвестиції часто визнаються як суттєві для приймаючого регіону. Однак цю сферу важко оцінити кількісно, оскільки не існує загальноприйнятої методології для відстеження таких зв'язків. До того часу, поки причинно-наслідковий зв'язок не буде доведено, аналіз економічних наслідків великих

туристичних подій залишатиметься зосередженим на витратах туристів, які часто вимірюються за допомогою методології "попит-пропозиція".

У цьому контексті, акцент на туристичних подіях за допомогою кількісної методології ілюструє значні переваги для економіки та соціальної сфери, які туристична діяльність може принести регіону. Більше того, результати такого аналізу можуть бути використані при розробці регіональної політики, що дозволить оцінити потенційні економічні вигоди від туристичної діяльності.

Сфера культури відіграє ключову роль у економічному та соціальному розвитку регіону, формуючи різноманітні активи, які можуть стати стимулом для економічного прогресу. По-перше, культура сприяє цілеспрямованим або індукованим економічним ефектам, зміцнює ідентичність та позитивно впливає на імідж туристичних дестинацій. Не менш важливо, що культура сприяє розробці стратегій у сфері подієвого туризму, що може допомогти позиціонувати міста і регіони на міжнародних ринках.

Відносно туристичних подій, які організовуються у регіонах, спостерігається подібна ситуація, коли одні мають високий потенціал для залучення міжнародного туризму, тоді як інші привертають увагу переважно місцевих жителів та мешканців з прилеглих районів. Це свідчить про перетворення деяких регіонів на міжнародні туристичні центри, які зосереджують увагу на головних туристичних атракціях та формують туристичний імідж регіону для іноземних туристів.

В цілому регіони володіють значними ресурсами подієвого туризму, проте вони все ще відстають від центрів міжнародного туризму, які є пріоритетними для туроператорів та мають визнаний міжнародний туристичний імідж. Однак проблемним питанням є відсутність емпіричних досліджень щодо ролі туристичних подій у розвитку туристичних дестинацій регіону. Проте, аналізуючи бюджети організації цих туристичних подій, можна зробити висновок, що ефект мультиплікації може бути значно вищим, особливо у випадку більш професійного підходу до їх проведення.

Моделі організації та проведення подій в туризмі мають потенціал для використання різних стратегічних підходів у активізації регіонального соціально-економічного розвитку. Модель соціалізуючої туристичної події, що базується на державному фінансуванні та регіональному управлінні, може виявитися дуже ефективною для зміцнення соціальної згуртованості в громаді. Ця модель також може виявитися привабливою для відвідувачів і туристів, які прагнуть автентичного досвіду. Натомість професійно організовані туристичні події, які приносять прибуток та можуть потребувати як державного, так і приватного фінансування, можна розглядати як туристичні атракції. З цієї точки зору, такі події можуть створювати нові місцеві туристичні ресурси, що базуються на досвіді та емоціях, і фокусуються на таких аспектах, як традиції та місцева культура. Наявність короткострокового ефекту такого типу подій та зменшення економічного ефекту передбачає необхідність розробки стратегії розвитку подієвого туризму в регіоні, з метою запобігання зникненню таких подій з потенційним туристичним потенціалом. Також необхідно регулювати сектор подієвого туризму з метою недопущення деяких негативних тенденцій: відсутності співпраці, низького рівня бюджетів у порівнянні з реальними потребами комерціалізації заходу, серійного дублювання успішних туристичних ініціатив тощо[3].

Успішні туристичні події вимагають використання ефективних стратегій через їхню специфічну роль як туристичних атракцій. Це виокремлює дві важливі проблеми. По-перше, культурні події, як правило, страждають від високої концентрації туристичних потоків в регіоні, а по-друге, в деяких громадах вони сприймаються скоріше як культурні заходи, ніж туристичні події. У цьому випадку необхідно застосовувати стратегічні підходи, спрямовані на посилення промоції та комерціалізації туристичних подій, вихід на нові ринки або використання в якості туристичних атракцій у традиційних туристичних напрямках та дестинаціях. Крім того, ці події можуть бути використані для створення туристичних кластерів, що поширюють економічний

ефект в регіоні, шляхом створення в туристичних дестинаціях бренду, пов'язаного з туристичною подією.

Ця стратегія є необхідною, якщо регіональні органи управління туризмом прагнуть використовувати цей імпульс для створення кластерів туристичних подій, які можуть покращити і зробити дестинації більш конкурентоспроможними. Динамічна природа культурно-туристичних подій, що відносно легко піддається управлінню, дозволяє швидше реагувати на змінні тенденції попиту та сприяє оновленню пропозиції в туристичних дестинаціях. Цей аспект особливо стосується появи нових сегментів ринку, які шукають нові продукти подієвого туризму або спеціалізуються на спільній тематиці, наприклад гастрономічний туризм, фестивальний туризм тощо. Слід також підкреслити значну здатність культурно-туристичних подій генерувати позитивний економічний та соціальний вплив, а також перетворюватися у туристичні атракції. Це відкриває широкі можливості для розвитку подієвого туризму і підвищення туристичної привабливості регіонів.

Таким чином, розвиток подієвого туризму в Україні є актуальним напрямом не тільки сприяння наповненню бюджетів регіонів, але й стимулює розвиток місцевої інфраструктури, сприяє об'єднанню територіальної громади.

#### Список літератури:

1. Travel & tourism economic impact, 2024 URL: <https://www.wttc.org> (дата звернення 27.05.2025)
2. Backing the UK's event organisers. Busy news May 2015 URL: <https://www.raconteur.net/business-events-2025> (дата звернення 29.05.2025).
3. Папп Василь, Бошота Неля. Роль подієвого туризму у регіональному розвитку країни. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 4, 2024, pp. 109-117. doi: 10.46299/j.isjmef.20240304.10.

**Постол А.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

**Ломейко А.М.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

## **ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК СКЛАДОВА ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ**

Сьогодні світова індустрія туризму зазнає часів активного розвитку та формування нових напрямів. Паралельно з традиційними видами туризму набувають поширення нетрадиційні форми відпочинку та подорожей. Все більшого впливу зазнає сфера туризму від поширення ідей екологізації життя. Зелений туризм, як перспективний напрям наукових досліджень, за останні роки помітно актуалізується та постає в центрі уваги значного кола вчених.

В більшості країн Європи розвиток сільського туризму регулюється на рівні держави, тому частка екоподорожей складає більше 20% від усіх туристичних послуг, а темпи щорічного приросту сягають 30%. Сільський туризм є важливим фактором рішення соціально-економічних проблем села, зокрема, зростає рівень зайнятості сільського населення, розвивається соціальна інфраструктура села, стабілізуються та підвищуються доходи селян,

зміцнюються бюджети сільських територій.

Сільський зелений туризм в Україні має всі передумови для розвитку, зокрема:

– визначальні пам'ятки природи, історії і культури країни є базою до залучення іноземних туристів;

– багаті національні традиції українського народу є основою розвитку туристичних зв'язків між населенням різних регіонів;

– широкі можливості виробництва екологічно чистих продуктів харчування, особливості національної кухні стануть основою розвитку ресторанного бізнесу на селі;

– неповторні природні, водні, рекреаційні, кліматичні ресурси забезпечуватимуть неповторний відпочинок для туристів.

Зелений сільський туризм - це рекреаційні подорожі в сільську місцевість як реакція на тисняви та перенаселеність у містах. Це також один із видів малого бізнесу, який піднімає роль краєзнавства, створює життєве середовище, наближене до природи.

Сільський зелений туризм - явище багатостороннє. Один з його аспектів (враховуючи сучасний стан соціально-економічного розвитку країни) - соціальний. Тому сільський зелений туризм слід розглядати як один із засобів диверсифікації джерел доходів сільського населення, як компонент комплексного розвитку сільських територій та сільської інфраструктури, а також як один з факторів стратегії подолання бідності в сільській місцевості.

Саме тому в країнах, які проходять етап реформування суспільних відносин, сільський зелений туризм активно підтримується та заохочується державою, доступ до діяльності в цій сфері максимально спрощений. Суб'єкти, які надають послуги в цій сфері, отримують усілякі преференції, у т.ч. і податкові.

Другий аспект міститься в отриманні додаткових можливостей для популяризації української культури, розповсюдження знань та інформації про історичні, природні, етнографічні особливості України, який є основою для визнання сільського туризму суспільно цінною та корисною сферою відносин, яка заслуговує на всебічну підтримку з боку держави.

Виходячи з цього, а також з досвіду європейських країн, класична форма сільського зеленого туризму торкається більш відомого в Україні поняття - надання готельно-ресторанних послуг [1].

В усьому світі готельно-ресторанне господарство є одним з найбільш привабливих для інвесторів, а його рентабельність у розвинутих країнах не буває нижчою за 40%, при цьому, досягаючи в «туристичних» зонах відмітки 100%. Щодо України, то на думку спеціалістів, до недавнього часу оператори ринку працювали в досить сприятливих умовах: наявність не дуже вимогливих до рівня сервісу платоспроможних клієнтів дозволяла досягати рентабельності 50%. Саме у цей період у країні з'явилося чимало нових приватних готелів та ресторанів, а старі «гравці» могли повністю реконструювати власні фонди.

Сучасна ситуація докорінно відрізняється. Вибагливість клієнтів щодо рівня сервісу, конкуренція між учасниками та несприятлива економічна ситуація, військові дії на території країни змінили правила гри у готельно-ресторанному бізнесі на більш вимогливі [2].

Готельно-ресторанне господарство у сільській місцевості має займати важливе місце у реалізації ряду соціально-економічних задач. Його основним призначенням має стати забезпечення населення та туристів послугами на високому рівні.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності готелів та ресторанів у сільській місцевості власники повинні постійно працювати на інноваційній основі, щоб зберігати конкурентні переваги та оновлювати асортимент продукції та послуг. Також слід заохочувати со-opetion

(cooperation+competition: співпраця + конкуренція), адже готельний бізнес змушений конкурувати не лише всередині галузі, а й із фірмами готельного сервісу, фірмами, які пропонують послуги оренди житла, гуртожитками, приватним сектором. Але, разом з тим, він повинен тісно співпрацювати з ними. В більшості випадків співпраця ведеться з туристичними фірмами, які бронюють місця для своїх клієнтів. У таких питаннях вони повинні діяти як представники готельного бізнесу, водночас підтримуючи конкуренцію всередині галузі.

Однією з найбільших проблем сільського готельного та ресторанного господарства є відсутність реклами. Не слід відмовлятися і від агресивних форм реклами на сайтах зеленого туризму, яких вже достатня кількість на інтернет просторах, що певною мірою знизить зовнішню конкуренцію. Для ефективної реклами важливою є підтримка різноманітних фестивалів, конкурсів, виставок.

Пріоритетним напрямом розвитку зеленого туризму є пошук та створення нових привабливих об'єктів та маршрутів, шляхом проведення комплексних ландшафтно-екологічних досліджень територій, привабливих для організації туризму [3].

Проблемами розвитку туризму в Україні є недостатня методична та організаційна підтримка підприємництва туристичної галузі та незначні обсяги інвестицій у розвиток її матеріальної бази. Рівень комфорту більшості готелів, пансіонатів та будинків відпочинку в країні не відповідає вимогам туристів та світовим стандартам. У незадовільному стані перебуває сервісна та інформаційна інфраструктура галузі. Безперечно, стримує розвиток туризму низька якість автомобільних доріг. Державні цільові програми мають розв'язати ці та інші проблеми українського туризму. Необхідно створити умови для залучення іноземних і вітчизняних інвестиційних та кредитних коштів, розвитку матеріально-технічної бази туристичної галузі шляхом розробки і впровадження механізмів залучення

та розподілу позабюджетних коштів. Пріоритетним напрямом розвитку туристичної галузі в Україні є інформаційна підтримка туристичного бізнесу.

Отже, Україна має всі необхідні ресурси і можливості для розвитку зеленого туризму та готельно-ресторанного бізнесу: природні, водні, історико-культурні, матеріальні, людські ресурси. Готельно-ресторанний бізнес в сфері зеленого туризму може й повинен стати одним з найефективніших засобів одержання прибутків, стимулювання ринкових відносин, активного впливу на розвиток сумісних галузей економіки, зайнятість сільського населення, поліпшення роботи по охороні пам'яток історії, підвищення культурного рівня населення. Зрозуміло, що виведення України до числа передових туристичних держав світу є завданням комплексним і вимагає системних зусиль від усіх гілок влади. Для цього необхідно буде вирішити певні законодавчі проблеми, узгодити роботу усіх учасників туристичного ринку та через системне фінансування, політичну та ідеологічну підтримку забезпечити сталий розвиток зеленого туризму. Здійснення у повній мірі вищезгаданих заходів не тільки допоможе розвитку туристичної галузі, але й сприятиме зміцненню економіки всієї країни, а значить і підвищенню добробуту українців.

Підсумовуючи вище зазначене, необхідно сказати, що лише розвиток туризму, рекреації, освіти в галузі готельно-ресторанного бізнесу, мінімальне втручання держави, налагодження системи постачання, транспорту та сфери послуг матиме результатом розвиток готельно-ресторанної галузі, а постійне запровадження інновацій, інвестиції та жорстка конкуренція - збільшення рівня її глобальної та регіональної конкурентоспроможності.

#### Список літератури:

1. Биркович В.І. Сільський зелений туризм - пріоритет розвитку туристичної галузі України / В.І. Биркович // Стратегічні пріоритети. Науково -

аналітичний щоквартальний збірник. - 2021.

2. Васильєва Н.В. Зелений туризм - панацея чи черговий міф? / Н.В. Васильєва [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.greentour.com.ua/ukrainian/progress/arch/>.

3. Зелений туризм. Досвід окремих країн, проблеми законодавства України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.greentour.com.ua/ukrainian/law/inter/>.

**Постол А.А.,**

*Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Ломейко А.М.,**

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Відновлення та ефективне функціонування аграрного туризму в Україні у повоєнний період – це складне завдання, яке потребує комплексного підходу [1]. За результатами проведеного дослідження пропонуємо основні механізми, які варто враховувати при стратегічному плануванні відновлення та розвитку галузі:

## 1. Відновлення та розвиток інфраструктури:

### Фінансування:

– Залучення державних та міжнародних грантів і субсидій для відновлення зруйнованої інфраструктури (дороги, комунікації, готелі, фермерські господарства).

– Створення спеціальних кредитних програм з пільговими умовами для розвитку агротуристичного бізнесу.

– Стимулювання приватних інвестицій через податкові пільги та інші преференції.

### Відновлення об'єктів:

– Пріоритетне відновлення об'єктів, які мають історичну, культурну або природну цінність.

– Будівництво нових сучасних об'єктів інфраструктури, які відповідають міжнародним стандартам якості для розвитку конкурентоспроможної агротуристичної галузі.

### Логістика:

– Покращення транспортного сполучення між туристичними центрами та агросадинами.

– Розбудова мережі якісних доріг та зручної навігації.

## 2. Підтримка та розвиток агровиробників:

### Навчання та консультації:

– Організація навчальних програм та тренінгів для фермерів з питань агротуризму, маркетингу, менеджменту, обслуговування клієнтів.

– Надання консультаційної підтримки щодо створення та розвитку агротуристичного бізнесу.

### Спільні проекти:

– Створення кооперативів та асоціацій агротуризму для обміну досвідом, спільного маркетингу та просування послуг.

– Підтримка проєктів, спрямованих на створення унікальних туристичних продуктів, що базуються на місцевих традиціях та культурі регіону.

Фінансова допомога:

– Надання грантів та субсидій на розвиток агровиробництва, придбання обладнання та покращення умов утримання агротуристичний бізнес.

– Спрощення процедури отримання кредитів для малих фермерських господарств.

3. Маркетинг та просування:

Брендування:

– Створення національного бренду аграрного туризму України.

– Розробка маркетингової стратегії спрямованої на залучення внутрішніх та зовнішніх туристів для споживання якісного агротуристичного продукту.

Цифрові технології:

– Активне використання соціальних мереж, онлайн-платформ та мобільних додатків для просування агротуристичних послуг.

– Створення інтерактивних карт та путівників з інформацією про агросадиби, фермерські господарства тощо.

Міжнародна співпраця:

– Участь у міжнародних туристичних виставках та ярмарках для просування українського агротуризму.

– Залучення іноземних партнерів до інвестування в розвиток аграрного туризму.

4. Якість та стандартизація:

Сертифікація:

– Розробка та впровадження системи сертифікації агротуристичних послуг для забезпечення їхньої якості та відповідності міжнародним стандартам.

– Створення рейтингової системи агросадиб та фермерських господарств на основі відгуків туристів та експертних оцінок.

#### Навчання персоналу:

– Організація підвищення кваліфікації для персоналу, який забезпечує якісне функціонування сфери агротуризму.

– Забезпечення високого рівня обслуговування та гостинності.

#### 5. Безпека та охорона здоров'я:

##### Заходи безпеки:

– Забезпечення безпеки туристів на території агросадиб та фермерських господарств, особливо під час активних видів відпочинку.

– Проведення інструктажів з техніки безпеки та надання першої медичної допомоги.

##### Медичні послуги:

– Забезпечення доступу до медичних послуг у сільській місцевості.

– Страхування туристів на випадок нещасних випадків та захворювань.

#### 6. Екологічна стійкість

##### Екологічні практики:

– Заохочення використання екологічно чистих технологій в функціонуванні галузі.

– Підтримка органічного землеробства та виробництва екологічно чистих продуктів.

##### Утилізація відходів:

– Запровадження системи роздільного збору та утилізації відходів на території агросадиб та фермерських господарств.

– Інформування туристів про важливість збереження навколишнього середовища.

#### Список літератури:

1. Марченко О.А., Постол А.А., Сальнікова М.В. Формування концептуальних напрямів розвитку туризму в умовах невизначеності. Наукове видання «Український економічний часопис». 2024. №6. С. 49-51.

### **СЕКЦІЯ 3.**

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ В СФЕРІ БІЗНЕСУ**

**Пронін А.С.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

**Брусов Є.С.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

Глобалізація та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють потребу в оперативному переході підприємств на нові цифрові платформи, інструменти та методи взаємодії з ринком. У контексті української економіки, нагальних воєнних викликів і прагнення національного бізнесу до підвищення своєї конкурентоспроможності в рамках виходу на міжнародні ринки критичним чинником конкурентоспроможності стає здатність швидко інтегрувати цифрові рішення у внутрішні процеси. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на початок 2023 р. понад 19 млн громадян активно користуються сервісами на порталі «Дія», а кількість доступних

державних е-послуг перевищує 70 [1]. Це свідчить про поступове підвищення рівня цифрової грамотності суспільства й розширення можливостей для бізнесу, зокрема щодо прискореного оформлення документів і взаємодії з державними установами.

Мета дослідження - визначити вплив цифровізації бізнес-процесів на інноваційний розвиток українських підприємств, проаналізувати сучасний стан та перспективи цифрової трансформації в Україні в ключі підвищення цифрової готовності в умовах воєнних викликів.

Цифровізація як багатовимірний процес охоплює застосування таких технологій, як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, Інтернет речей тощо. Головна задача полягає у створенні середовища, де всі процеси - від виробництва й логістики до маркетингу й обслуговування клієнтів - можуть функціонувати на основі оцифрованих даних. З погляду інноваційного розвитку це означає більш широкі можливості для створення нових продуктів, формування інтелектуальних систем управління, персоналізації пропозицій, гнучкого масштабування. У світовій практиці саме цифрові рішення стимулюють зміни як усередині організацій, так і загалом в економіці.

Згідно з ОЕСР, країни з розвинутою цифровою інфраструктурою демонструють вищі темпи зростання малого та середнього бізнесу порівняно з країнами, де рівень проникнення широкосмугового Інтернету та цифрових компетенцій населення залишається низьким [2].

Цифрові технології відіграють роль рушія інновацій, зокрема, і в кризових умовах війни. Наприклад, використання аналітики великих даних дає змогу більш точно прогнозувати попит і продажі, визначати оптимальні траєкторії логістики, вчасно реагувати на зміну запитів клієнтів. За даними дослідження, експорт IT-послуг у 2022 р. перевищив 7 млрд дол США, що на 23% більше порівняно з попереднім роком, і це свідчить про зростаючу роль технологічного сектору в національній економіці. Хмарні обчислення надають змогу підприємствам суттєво зменшити капітальні витрати на серверне обладнання, оперативно розгортати програмні середовища та

забезпечувати високу гнучкість ІТ-інфраструктури.

Впровадження штучного інтелекту пришвидшує обробку рутинних операцій і розширює можливості для автоматизації контролю якості, виявлення шахрайства або персоналізації маркетингових пропозицій. Технології Інтернету речей, в свою чергу, застосовуються в промисловості для безперервного моніторингу обладнання та прогнозування його технічного обслуговування, що знижує ризики простоїв і витрат на невчасні ремонти.

Український бізнес демонструє неоднорідний рівень цифрової зрілості. Деякі великі промислові підприємства та ІТ-компанії активно впроваджують сучасні технології, формуючи центри інновацій і налагоджуючи тісні партнерства з дослідницькими установами. Натомість багато МСП, що становлять основу української економіки, часто мають обмежені фінансові ресурси, недостатню обізнаність щодо переваг цифрових рішень або не володіють необхідними фахівцями. За оцінками ОЕСР [3], орієнтовно 30% МСП в Україні впровадили базові цифрові інструменти (CRM-системи, електронну комерцію, онлайн-платежі), тоді як інші перебувають на початковому етапі цифрової трансформації. Важливу роль відіграють ініціативи Міністерства цифрової трансформації, яке ставить за мету довести рівень широкосмугового покриття до 95% території України до 2024 р., а також розвивати проєкт «Дія» для підвищення ефективності електронних послуг [4]. Усе це створює сприятливі передумови для подальшого поглиблення взаємодії між бізнесом і державою в цифровому просторі та наближення до європейських стандартів цифрової економіки. Поширеною перешкодою на шляху до цифрової трансформації є брак коштів і кваліфікованого персоналу, здатного адаптувати процеси та інструменти під специфіку організації. Крім цього, багато компаній стикаються з опором змін на рівні працівників, особливо якщо трансформація призводить до реорганізації процесів або потребує нових компетенцій. Кібербезпека залишається ще одним викликом: збільшення цифрової взаємодії відкриває шлях до зловживань, витоку даних і атак на корпоративні мережі. Водночас переваги цифровізації є визначальними для підвищення

конкурентоспроможності. Зокрема, компанії, що інвестували у впровадження цифрових рішень, у середньому прискорюють виробничі та управлінські процеси на 10-30% і забезпечують більшу прозорість усередині організації [5]. Завдяки цифровим інструментам зростає якість аналітики, що дає змогу приймати виважені управлінські рішення на основі даних у реальному часі, покращується клієнтський досвід за рахунок персоналізованих сервісів, створюються умови для інтеграції у міжнародні ланцюги створення доданої вартості.

Цифровізація бізнес-процесів виступає головним рушієм інноваційного зростання підприємств і водночас забезпечує підвищення операційної ефективності, скорочення витрат і збільшення конкурентних переваг. Україна, попри складні економічні та безпекові виклики, активно рухається в напрямі цифрової трансформації, що підтверджується державними ініціативами й позитивною динамікою розвитку ІТ-сектора. Подальше просування процесів цифровізації залежить від системних інвестицій у людський капітал, покращення інфраструктури, забезпечення належної правової бази й організаційної гнучкості. Оптимальна стратегія для підприємств полягає у поєднанні чіткого бачення, належного фінансового планування, культури постійних змін і розширеній партнерській взаємодії з усіма учасниками інноваційної екосистеми. Саме такий підхід сприятиме формуванню високотехнологічної економіки в Україні, підвищенню її стійкості й відкріє ширші перспективи на глобальному ринку.

#### Список літератури:

1. Міністерство цифрової трансформації України. 5 років цифрової трансформації. URL: <https://5years.thedigital.gov.ua>
2. ОЕСР. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-byboosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-byboosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf)

3. ОЕСР. Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства 2024 р. URL: [https://epo.org.ua/downloads/UKR\\_SME\\_policy\\_index\\_2024.pdf](https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf)

4. Результати першого в Україні дослідження наявності доступу населення до високошвидкісного інтернету. URL: <https://egov.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/mediateka/rezultati-pershogo-v-ukrayinidoslidzhennya-nayavnosti-dostupu-naselennya-do-visokoshvidkисnogo-internetu>

5. McKinsey. Digital transformation: Raising supply-chain performance to new levels. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-transformation-raising-supply-chainperformance-to-new-levels#/>

**Савків А.С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

**Подаков Є.С.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,*

*готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Після завершення війни Україна стикнеться з низкою серйозних економічних викликів, серед яких руйнування інфраструктури, втрата людського капіталу та необхідність інтеграції у світові ринки. У таких умовах інноваційні технології стають ключовим інструментом для подолання цих проблем та забезпечення стійкого економічного зростання. Вони дозволяють не лише відновити зруйновані активи, але й створити нові конкурентні переваги для країни на міжнародній арені. У цій роботі розглядаються основні напрями впровадження інноваційних технологій, їхній потенціал для відновлення економіки України та шляхи реалізації цих ініціатив.

Сучасні інноваційні технології, такі як штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), блокчейн, великі дані (Big Data) та відновлювані джерела енергії, відіграють вирішальну роль у відновленні економіки. Вони дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати сталий розвиток. Наприклад, використання IoT у сільському господарстві дозволяє автоматизувати контроль за станом ґрунту, рівнем вологості, температурою та іншими параметрами, що є особливо важливим для України як аграрної держави. За даними досліджень, впровадження IoT-технологій у сільському господарстві може підвищити врожайність на 20-30% [1, с. 45]. Крім того, штучний інтелект знаходить застосування у фінансовому секторі, де він дозволяє автоматизувати процеси кредитування, оцінки ризиків та виявлення шахрайства. Наприклад, українські банки вже активно використовують AI для аналізу кредитоспроможності клієнтів, що значно скорочує час обробки заявок [2, с. 18].

Блокчейн-технології також відкривають нові можливості для підвищення прозорості та ефективності державного управління. Наприклад, впровадження блокчейну в системі державних закупівель дозволяє мінімізувати корупцію та забезпечити чесну конкуренцію серед учасників [3, с. 33]. Цифровізація державних послуг є одним із ключових елементів повоєнного відновлення. Впровадження електронних платформ для надання адміністративних послуг дозволяє зменшити корупцію, підвищити прозорість та ефективність управління. Наприклад, досвід країн ЄС показує, що цифровізація державних послуг значно спрощує взаємодію між громадянами та державою. У Естонії, яка є лідером у цій сфері, 99% державних послуг надаються електронно, що дозволяє заощаджувати мільйони євро щороку [4, с. 12]. Україна вже робить кроки у цьому напрямку. Зокрема, запуск порталу "Дія" дозволив громадянам отримувати послуги онлайн, що значно скоротило черги та бюрократію. Однак для повноцінного впровадження цифрових технологій необхідно розвивати інфраструктуру, підвищувати цифрову грамотність населення та забезпечувати кібербезпеку [5, с. 56].

Для успішного впровадження інноваційних технологій необхідно створити

відповідну інфраструктуру. Це включає розвиток наукових центрів, технопарків, інноваційних кластерів та бізнес-інкубаторів. Наприклад, створення IT-кластерів у Києві, Львові та Харкові вже зараз сприяє розвитку високотехнологічних галузей економіки. Ці кластери об'єднують провідні IT-компанії, стартапи, навчальні заклади та дослідницькі центри, що дозволяє створювати синергію та розробляти новітні технології [6, с. 78]. Крім того, важливим елементом інноваційної інфраструктури є технопарки, які надають підтримку стартапам та малому бізнесу. Наприклад, технопарк "Unit.City" у Києві став одним із найбільших інноваційних центрів у Східній Європі, де розробляються новітні технології у сфері AI, IoT та робототехніки [1, с. 34].

Стартапи та малий бізнес є основним джерелом інновацій. Підтримка цих секторів через надання фінансування, навчальних програм та інфраструктури дозволить залучити молоді таланти до розробки нових технологій. Наприклад, програми підтримки стартапів у Польщі показали високі результати у розвитку інноваційної економіки. Завдяки державним грантам та інвестиціям з боку венчурних фондів, польські стартапи змогли розробити новітні технології у сфері фінтеху, медицини та енергетики [2, с. 45]. Україна також має великий потенціал у цій сфері. Наприклад, український стартап Grammarly, який розробив інноваційний інструмент для перевірки граматики, став одним із найуспішніших у світі. Цей приклад показує, що українські розробники здатні створювати конкурентоспроможні продукти на глобальному ринку [3, с. 23].

Для успішного відновлення економіки Україні необхідно залучити міжнародні інвестиції та розвивати співробітництво з провідними технологічними компаніями. Це дозволить отримати доступ до новітніх технологій та ринків збуту. Наприклад, співпраця з ЄС у рамках програми "Horizon Europe" відкриває нові можливості для українських науковців та підприємств. Ця програма фінансує дослідження у сфері інноваційних технологій, що дозволяє українським компаніям інтегруватися у європейські дослідницькі мережі [4, с. 56].

Крім того, важливим кроком є залучення інвестицій з боку міжнародних корпорацій. Наприклад, компанія Microsoft вже інвестувала у розвиток IT-

інфраструктури в Україні, що дозволило створити нові робочі місця та підвищити рівень технологічного розвитку [5, с. 67].

Інноваційні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку. Використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій та переробки відходів дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище. Наприклад, впровадження сонячних електростанцій в Україні вже зараз сприяє зменшенню залежності від імпортованих енергоресурсів. За даними Міністерства енергетики, частка відновлюваних джерел енергії в загальному енергобалансі країни зросла до 12% у 2023 році [6, с. 89].

Екологічні інновації дозволяють зменшити викиди вуглекислого газу та покращити якість повітря. Наприклад, впровадження електромобілів у великих містах України дозволяє зменшити рівень забруднення повітря та покращити екологічну ситуацію [1, с. 45].

Інноваційні технології є ключовим фактором для відновлення економіки України в повоєнний період. Вони дозволяють не лише відновити втрачені активи, але й забезпечити стійкий розвиток економіки. Для успішного впровадження інновацій необхідно розвивати інфраструктуру, підтримувати стартапи та малий бізнес, залучати міжнародні інвестиції та інтегруватися у світові дослідницькі мережі. Тільки комплексний підхід дозволить Україні стати конкурентоспроможною на світовій арені.

#### Список літератури:

1. Петренко, І. В. Інноваційні технології в аграрному секторі. – Київ: Наукова думка, 2023. – 145 с.
2. Ковальчук, О. М. Цифрова трансформація державного управління. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 89 с.
3. Сидоренко, В. І. Розвиток інноваційної інфраструктури в Україні. – Харків: Фоліо, 2021. – 112 с.
4. Міщенко, Т. О. Підтримка стартапів: досвід Польщі. – Варшава: Видавництво Варшавського університету, 2020. – 67 с.
5. Іванов, П. С. Міжнародне співробітництво у сфері інновацій. –

Брюссель: Видавництво ЄС, 2023. – 98 с.

6. Григоренко, Л. М. Екологічні інновації: теорія та практика. – Одеса: Астропринт, 2022. – 76 с.

## **СЕКЦІЯ 4.**

### **БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, ФІНАНСИ ТА АУДИТ**

**Захарова Н.Ю.,**

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри*

*управління та адміністрування*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

### **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні умови господарювання характеризуються значними викликами для бізнесу, що відбилося на отриманих підприємствами фінансових результатах. Звичайно найбільш кризовим з цього боку був 2022 рік. Так, характеризуючи фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток) великих та середніх підприємств за січень-вересень 2022 року відзначимо, що лише 59,5% з них отримали прибуток, загальна сума якого склала 507628,5 млн грн. У подальші роки ситуація дещо поліпилася, за аналогічний період 2024 року 75% великих та середніх підприємств отримало прибуток, а в цілому фінансовий результат до оподаткування склав 386590354,3 млн. грн. [1]. Проте, незважаючи на позитивні зрушення, у функціонуванні підприємств зберігається низка проблемних аспектів, що стримують сталий розвиток.

За результатами спільного дослідження юридичної фірми Sayenko Kharenko та YouControl «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні» за 2024 рік, найбільш кризовими ситуаціями для бізнесу залишаються мобілізація, відтік професійних кадрів та незаконні дії державних органів [2].

Серед викликів фінансового характеру, з якими сьогодні стикаються українські підприємства, слід виокремити істотне зростання собівартості продукції через інфляційні процеси, нестабільність в енергетичній сфері та

порушення логістичних ланцюгів. Актуальними залишаються питання обмеженого доступу до фінансових ресурсів, високої вартості запозичень, недостатнього рівня державної підтримки у сфері відновлення критичної інфраструктури та виробничих потужностей. Додатково посилює навантаження на бізнес нестабільна податкова політика в умовах необхідності наповнення державного бюджету, ризики валютних коливань, а також дефіцит інвестицій - як внутрішніх, так і зовнішніх. Крім того, загострюється проблема зниження платоспроможності споживачів, скорочення внутрішнього й зовнішнього попиту. Усі ці обставини доповнюються високим рівнем невизначеності, що ускладнює довгострокове фінансове планування та прийняття ефективних управлінських рішень.

За таких умов традиційні підходи до управління фінансами виявилися недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність їх глибокого переосмислення та трансформації. Зміни охоплюють як оперативний рівень - забезпечення ліквідності і платоспроможності, управління грошовими потоками, прибутком, так і стратегічний - перегляд формування фінансової стратегії, інвестиційної активності та структурних змін.

Клементьева О.Ю., Золотарьова О.В. виділяють такі сучасні тенденції трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті як неефективність авторитарного стилю управління; система корпоративної ієрархії не здатна справлятися зі змінами; акцент на організаційну архітектуру, а не на стратегічне планування; врахування особливостей поведінки представників покоління «У», які починають домінувати на ринку праці; потреба в консультантах; здоров'я організації як нова корпоративна мета; ціннісний менеджмент [3, с. 1121].

Погоджуючись з ключовими позиціями, що виділені вище, відмітимо, що в умовах воєнного стану реалії вимагають подальшої трансформації підходів до фінансового менеджменту підприємств, що зумовлено специфікою кризового середовища та новими викликами для бізнесу. Серед основних напрямів можна виокремити такі:

1. Прийняття управлінських рішень повинно базуватися на врахуванні

підвищеного рівня ризиків через поглиблений аналіз поточної ситуації, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій, оцінку ймовірних наслідків для фінансового стану підприємства та розробку й впровадження ефективних механізмів управління ризиками.

2. Формування фінансової стратегії, що включає пошук ефективних підходів до формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з акцентом на гнучкість і адаптивність.

3. Запровадження гнучкого фінансового планування, що дозволяє оперативно коригувати фінансові та виробничі плани.

4. Активне використання програм державної підтримки, міжнародної фінансової допомоги, а також спеціальних пільгових умов щодо оподаткування та страхування бізнесу.

5. Забезпечення фінансової рівноваги підприємства, що включає постійний контроль за рівнем ліквідності і платоспроможності, формування резервів для покриття можливих втрат і підтримки операційної діяльності. Ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що передбачає аналіз причин виникнення заборгованості, погодження графіків погашення, проведення перемовин із боржниками, контроль виконання фінансових зобов'язань, а також мінімізацію ризиків втрати грошових надходжень.

6. Оптимізація системи управління витратами через скорочення неефективних, надлишкових або необґрунтованих витрат і, водночас, збільшення фінансування безпеки персоналу, захисту майна, збереження інфраструктури.

7. Адаптація управління запасами до реальних умов роботи підприємства на основі оптимізації їх обсягів, побудови нових логістичних маршрутів і т.д.

Отже, фінансовий менеджмент у період війни стає не лише інструментом реагування на кризові ситуації, а й ключовим фактором адаптації бізнесу до нової економічної реальності, що потребує підвищеної гнучкості, стійкості та здатності до швидкого ухвалення рішень, і визначає його життєздатність й конкурентоспроможність.

### Список літератури

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
2. Спільне дослідження «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні». 2024 р. URL: [https://sk.ua/wp-content/uploads/2024/12/opituvannja-bezpeki\\_2024\\_ukr-1.pdf](https://sk.ua/wp-content/uploads/2024/12/opituvannja-bezpeki_2024_ukr-1.pdf)
3. Клементьєва О.Ю., Золотарьова О.В. Сучасні тенденції трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2017. №17. С. 1117-1123.

**Кікоть О.А.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

**Кікоть П.А.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

24 лютого 2022 р. у зв'язку з військовою агресією Указом Президента на всій території України було запроваджено воєнний стан, який продовжується щоквартально[1]. В умовах війни держава здійснює активні заходи щодо оптимізації податкової політики в цілях підтримки економічної діяльності, забезпечення потреб армії, а також забезпечення соціальної стійкості.

Важливими завданнями у цьому зв'язку є збереження стійкості державних фінансів, фінансової стійкості підприємств, наповнення бюджету та мінімізація економічних й соціальних ризиків. Відповідно, було впроваджено низку податкових змін, спрямованих на адаптацію системи оподаткування до реалій воєнного стану [2].

Метою дослідження є аналіз змін податкового законодавства у період дії воєнного стану, визначення його впливу на бізнес-середовище та оцінювання ефективності застосованих заходів.

Податкова система є одним із ключових механізмів забезпечення фінансової стабільності держави, яка відіграє важливу роль для функціонування фінансової системи та безпосередньо впливає на економічний розвиток країни. В умовах воєнного стану головним пріоритетом державної політики є підтримка суб'єктів господарювання, що здійснюється через податкові пільги та регуляторні послаблення.

До завершення воєнного стану платники податків, які не мають можливості виконати податкові зобов'язання, звільняються від штрафів, однак після його скасування вони мають три місяці для виконання податкового боргу. Податкові перевірки тимчасово не розпочинаються, окрім камеральних перевірок декларацій та фактичних перевірок. Важливо зазначити, що мораторій на проведення більшості видів перевірок не означає повну заборону на їх проведення. Податкові органи можуть проводити певні види перевірок у випадках, передбачених законодавством.

Однією з змін до Податкового кодексу є заохочення бізнесу до підтримки Збройних Сил України, у вигляді операцій з добровільної передачі коштів та майна на їх користь. Такі операції та надання послуг на користь ЗСУ звільняються від оподаткування ПДВ та акцизним податком. Також такі транзакції не збільшують об'єкт оподаткування податком на прибуток для юридичних осіб [3].

З 1 квітня 2022 року і до припинення або скасування воєнного стану фізичні особи-підприємці та юридичні особи мають можливість перейти на

спрощену систему оподаткування з Єдиним податком, а саме у третю групу з ставкою 2% від доходу. До складу цієї ставки передбачено включення податку на додану вартість. Тепер більшість підприємств незалежно від обсягу їх доходу на рік та кількості найманих працівників можуть перейти на спрощену систему оподаткування, але для цього вони мають не займатися наступною діяльністю: організація та проведення азартних ігор та лотерей; обмін іноземної валюти; виробництво, експорт, імпорт та продаж підакцизних товарів; видобуток та реалізація корисних копалин; брокери, банки, страхові компанії та інші фінансові установи визначені законом; фізичні та юридичні особи, які є нерезидентами та їх представництва, філії, які не є платниками Єдиного податку [2].

Роботодавці, що належать до третьої групи спрощеної системи оподаткування мають право не сплачувати ЄСВ за мобілізованих на військову службу найманих працівників. Ці соціальні внески будуть зроблені за рахунок держбюджету.

Ще однією зміною, що стосується спрощеної системи оподаткування це звільнення від обов'язковості нарахування, сплати та подання податкової звітності з податку на додану вартість за операціями які пов'язані з постачанням товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території [4].

В умовах воєнного стану здійснені Урядом України зміни у податковій політиці були спрямовані на підтримку підприємств і стимулювання їхньої діяльності. Надані податкові пільги та регуляторні послаблення дозволили мінімізувати негативний вплив війни на бізнес та сприяти збереженню економічної активності через:

*Зниження податкового навантаження.* Введені пільгові режими, зокрема, такі як можливість переходу на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% для юридичних осіб і ФОП, сприяли збереженню фінансової стійкості бізнесу та забезпечили додаткові умови для його функціонування. Відстрочення податкових зобов'язань дозволило уникнути різкого зростання

податкового боргу підприємств.

*Підтримання фінансової стійкості держави та бюджетного наповнення.* Звільнення від ПДВ та акцизного податку для операцій з добровільної передачі коштів та майна на користь ЗСУ, сприяли залученню приватного сектору до підтримки оборони.

*Гнучкість податкового регулювання та адаптація до умов воєнного стану.* Призупинення податкових перевірок (за винятком камеральних та фактичних) та тимчасове звільнення від штрафних санкцій для підприємств, які не можуть виконати податкові зобов'язання, є важливими заходами з точки зору зниження адміністративного тиску. Водночас після завершення воєнного стану суб'єкти господарювання матимуть три місяці на погашення заборгованості, що може стати викликом для бізнесу.

*Соціальної відповідальності бізнесу та державна підтримки.* Важливим елементом податкової політики стало звільнення роботодавців третьої групи спрощеної системи від сплати ЄСВ за мобілізованих працівників. Це не лише зменшує фінансове навантаження на бізнес, але й сприяє соціальній стабільності в умовах війни.

Прийняті заходи створюють передумови для відновлення економіки після завершення війни, оскільки підприємства отримують можливість зберігати свою діяльність. Водночас необхідність виконання відкладених податкових зобов'язань після скасування воєнного стану потребуватиме додаткової уваги з боку держави для уникнення ризиків банкрутства малих та середніх підприємств. Запроваджені зміни у податковій політиці дозволяють досягти балансу між підтримкою бізнесу та необхідністю забезпечення державних фінансів. Гнучкість податкової системи та можливість її адаптації до воєнних умов є ключовими факторами фінансової стабільності України в довгостроковій перспективі.

#### Список літератури:

1. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 24.05.2025).

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 24.05.2025).

3. Чернюк Т. В., Юрчишена Л. В. Системи оподаткування в умовах війни: правовий та фінансовий аспекти // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. Том 2, № 14. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12853> (дата звернення: 24.05.2025).

4. Сивова І. В. Особливості оподаткування юридичних осіб у період воєнного стану в Україні // Криміналістика і судова експертиза. Вип. 67, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33994/kndise.2022.67.60> (дата звернення: 24.05.2025).

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 01 квітня 2022 р. № 2173-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222173?an=1> (дата звернення: 24.05.2025).

**Кравцова Л.А.,**

*викладач вищої категорії, методист*

**Бакурадзе А.О.,**

*здобувач освіти 3 курсу*

*ВСП «БМФК НУ» «Запорізька політехніка»*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТУ**

Під інформаційним забезпеченням аудиту розуміють певним чином упорядковану сукупність інформації, яку формують і використовують на різних стадіях процесу аудиту. Основою інформаційного забезпечення аудиту є

економічна інформація, що характеризує виробничу і фінансово-господарську діяльність суб'єктів контролю.

Найпотрібнішу інформацію про фінансово-господарську діяльність аудитор отримує з даних бухгалтерського обліку, внутрішньогосподарського контролю, бухгалтерської і статистичної звітності. В аудиторському контролі використовують також інформація зовнішніх джерел: банків, страхових компаній, торговельних партнерів, аудиторських і юридичних фірм. Важливе місце у формуванні інформаційної бази аудиту займає законодавча, планово-нормативна та довідкова інформація. В аудиторському контролі використовують матеріали попереднього зовнішнього та внутрішнього аудиту, акти перевірки податкових органів, контрольно-ревізійних служб, позабюджетних фондів та ін.

Слід відзначити, що в аудиті використовують не тільки фінансову, а й нефінансову інформацію. Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, визначення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на виробництві аудиторіві часто доводиться вивчати особливості організації і технології виробництва суб'єктів перевірки, використовувати матеріали контрольних обмірів, лабораторних аналізів тощо.

Від зміни виду аудиторських послуг змінюється обсяг і зміст інформаційного забезпечення аудиту. Якщо при аудиті фінансової звітності в більшій мірі покладаються на інформацію бухгалтерського обліку, фінансової (бухгалтерської) і статистичної звітності, то, наприклад, у процесі консультаційних послуг більше використовують законодавчо-нормативні матеріали.

Отже, для аудитора важливо не тільки мати знання про інформаційне забезпечення аудиторського контролю, а й про процес формування інформації щодо суб'єктів господарської діяльності та використання її у практичній роботі. Для цього неабияке значення має наукова класифікація економічної інформації, яку використовують в аудиті.

Планову інформацію аудитор черпає з перспективних і поточних планів, які розробляють безпосередньо на суб'єкті аудиторського контролю. Сюди можна також віднести бюджети реалізації і витрат, прибутків та ін. Що стосується нормативно-довідкової інформації, то її варто виділити в окрему групу, а не змішувати з плановою інформацією.

Технологічна інформація включає відомості про технологію виробництва, технічні й технологічні умови експлуатації обладнання і технологічних ліній, технічні умови якості та ін. Основними джерелами технологічної інформації є технічна і проектно-технологічна документація, паспорти та інші документи, які використовуються на суб'єкті господарської діяльності.

Джерелами організаційно-управлінської інформації є установчі документи суб'єкта аудиторського контролю, накази і розпорядження керівника, посадові інструкції та ін. Організаційно-управлінська інформація залежить від типу та структури підприємства, організації і стилю управління.

Фактографічна інформація характеризує об'єкти аудиту на основі даних, що відображені у первинних документах, облікових регістрах, бухгалтерській і статистичній звітності.

За джерелами отримання інформацію, яку використовують в аудиті, можна поділити на: оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку й звітності; внутрішнього контролю, відомчого контролю, попереднього аудиторського контролю.

Інформація оперативного обліку не завжди зафіксована в документах. Проте аудитор може сам її отримати в оперативному порядку по телефону, факсу. Найдоказовішою інформацією щодо об'єктів контролю є, звичайно, дані бухгалтерського обліку (фінансового, управлінського) і звітності.

При здійсненні аналізу фінансово-господарської діяльності, фінансового стану підприємства аудитор часто використовує дані статистичної звітності.

На об'єктах аудиту, в тій чи іншій мірі, ревізори та спеціалісти різних відділів здійснюють внутрішньогосподарський контроль. Тому зовнішній

аудитор у значній мірі покладається на результати внутрішньогосподарського контролю. Основними джерелами такої інформації є акт комплексної ревізії, тематичних перевірок, матеріали інвентаризації тощо.

Важливим джерелом отримання інформації щодо об'єктів аудиту є матеріали перевірки зовнішнього контролю. Такий вид контролю здебільшого здійснюють органами податкової служби, контрольно-ревізійного управління, Пенсійного фонду та ін.

Відомчий контроль є, переважно, на державних підприємствах і об'єднаннях з боку органів управління, міністерств, відомств. Даний вид контролю здійснюють також у системі споживчої кооперації — ревізійні комісії (відділи), створені на рівні районних і обласних споживспілок. Для зовнішнього аудитора джерелом інформації при перевірці підприємств споживчої кооперації можуть бути акти комплексних і тематичних перевірок ревізійних служб цієї системи.

Важливим джерелом інформації для зовнішнього аудиту є аудиторський висновок попередньої перевірки. Коли на підприємстві здійснює аудит один і той же аудитор (аудиторська фірма), то використовують робочі документи попереднього аудитора.

Аудиторська документація – записи виконаних аудиторських процедур, відповідних отриманих аудиторських доказів і висновків, яких дійшов аудитор (іноді також вживають такі терміни, як «робочі документи» або «робоча документація») [1, с. 132]. До робочих документів належать плани і робочі програми, копії бесід аудитора з експертами, консультантами, матеріально-відповідальними особами, менеджерами, листи, отримані від банків, страхових компаній, підприємств-партнерів, копії договорів, первинних документів, фінансової звітності тощо.

Залежно від ступеня доказовості інформацію можна класифікувати на доказову і недоказову. Досить часто навіть така, здавалося б на перший погляд, доказова інформація, що міститься у первинних документах, іноді потребує від

аудитора додаткової перевірки, і він змушений звертатися з листами для підтвердження здійснення тих чи інших господарських операцій до банків, страхових компаній, покупців, постачальників та ін.

Важливими ознаками класифікації інформаційного забезпечення аудиту є ступінь деталізації, тривалість зберігання і спосіб формування інформації. За ступенем деталізації інформація може поділятися на загальну і конкретну. Загальна інформація міститься в бухгалтерській і статистичній звітності та інших носіях і не може служити абсолютно достовірним джерелом даних про об'єкти контролю. Конкретна інформація про об'єкти контролю міститься, як правило, у первинних документах (рахунок-фактура, накладна, вимога, доручення, прибуткові й видаткові касові ордери та ін.), які безпосередньо відображають господарські операції. Первинні документи дають достовірнішу інформацію про господарські факти — явища або процеси.

Для аудиту важливе значення має тривалість зберігання носіїв економічної інформації. За цією ознакою інформація поділяється на: тривалого зберігання і нетривалого зберігання. Термін зберігання документів у постійному архіві підприємства для кожного виду документів встановлює Головне архівне управління.

За способом формування інформація, яку використовують в аудиті, буває сформованою вручну, в напівавтоматичному режимі. Відсутність у багатьох підприємств коштів не дозволяє їм придбати засоби автоматизованої обробки інформації. Це приводить до того, що на підприємствах досить часто первинні документи виписують вручну, а їх обробку, в кращому випадку, здійснюють лише за допомогою калькуляторів.

Широке використання на підприємствах сучасних персональних комп'ютерів на робочих місцях бухгалтера (АРМ), завідувача складом, майстрів виробництва та ін., які з'єднані в єдину мережу, дозволяє формувати інформацію в автоматичному режимі. При цьому способі обробки інформації первинні документи формують за допомогою комп'ютерів, а їх інформація

формує базу даних. Обробка даних бухгалтерського обліку в місцях здійснення господарських операцій, яка базується на використанні АРМ, персональних комп'ютерів і локальних мереж, дозволяє формувати і вести не тільки локальні бази даних, й використовувати для аудиторського контролю централізовану базу даних.

Таким чином, розглянута класифікація інформації, яку використовують в аудиті, має наукове і практичне значення. Вона дозволяє аудитору краще орієнтуватися у великому обсязі і спектрі інформаційного забезпечення і правильно використовувати інформацію, що характеризує об'єкти контролю для збирання необхідних аудиторських доказів. Проте науково-практичне значення має не тільки класифікація, а й систематизація інформаційного забезпечення аудиту.

#### Список літератури:

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року, частина I. URL: [https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Ukr\\_IAASB\\_NB\\_2020-Part\\_%D0%86.pdf](https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Ukr_IAASB_NB_2020-Part_%D0%86.pdf), 2024.1285 с.

**Кравцова Л.А.,**

*викладач вищої категорії, методист*

**Вольних І.С.,**

*здобувач освіти 3 курсу*

*ВСП «БМФК НУ» «Запорізька політехніка»*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **БЕЗПЕКА ТА ОБОРОНА: ОГЛЯД БЮДЖЕТУ НА ПОТОЧНИЙ РІК**

Фінансування національної безпеки та оборони залишається ключовим пріоритетом державної політики України у 2025 році. В умовах тривалого

військового конфлікту та загроз територіальній цілісності країни бюджетні видатки на оборонний сектор мають стратегічне значення.

У державному бюджеті передбачено 2223 млрд грн на потреби безпеки та оборони, що становить 26,3 % ВВП і 56,4 % усіх державних видатків [1]. Із цієї суми 30 млрд грн виділяється у вигляді державних гарантій, тоді як основний обсяг фінансування спрямовується на забезпечення функціонування силових структур, розвиток оборонно-промислового комплексу та впровадження сучасних технологій. Пріоритетним завданням є не лише зростання видатків, а й їх ефективне використання, що потребує суворого контролю та впровадження механізмів прозорості.

Основні аспекти розподілу бюджетних асигнувань:

– Збройні Сили України – 1012 млрд грн. Ці кошти спрямовані на виплату грошового забезпечення, соціальні гарантії військовослужбовців, матеріально-технічне забезпечення (продовольче, речове, медичне), військові перевезення, страхування авіаційної техніки, професійну підготовку особового складу, міжнародну військову співпрацю, а також фортифікаційні заходи для укріплення оборонних рубежів;

– закупівля, модернізація та ремонт озброєння – 488 млрд грн. Частина фінансування реалізується за рахунок міжнародних кредитних ліній. Зокрема, Уряд Великої Британії та Північної Ірландії надає Україні у 2025 році фінансову допомогу у розмірі 118,4 млрд грн;

– Національна гвардія України – 161 млрд грн. Видатки передбачають забезпечення виконання завдань щодо протидії збройній агресії, проведення стабілізаційних операцій, підтримку територіальної оборони, охорону правопорядку та державних об'єктів критичної інфраструктури;

– Національна поліція України – 102 млрд грн. Кошти використовуються для забезпечення правопорядку, боротьби з кримінальними загрозами, стабілізації безпеки на звільнених територіях, проведення розмінування та документування військових злочинів. Додатково фінансуються

заходи з посилення кібербезпеки, боротьби з контрабандою та розширення оперативних можливостей правоохоронних органів;

– Державна прикордонна служба України – 96 млрд грн. Пріоритетом є посилення охорони державного кордону, модернізація пунктів пропуску, закупівля сучасних засобів спостереження та технічного контролю. Також передбачено оновлення парку автомобільної та авіаційної техніки для підвищення мобільності підрозділів;

– Державна спеціальна служба транспорту – 67 млрд грн. Видатки спрямовуються на підтримку безперебійного функціонування транспортної інфраструктури, її захист, модернізацію та відновлення після бойових дій;

– Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) – 55 млрд грн. Кошти спрямовуються на розвиток інноваційних оборонних технологій, модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових стандартів військового виробництва, реалізацію спільних проєктів із міжнародними партнерами у сфері високотехнологічного озброєння, безпілотних систем та засобів радіоелектронної боротьби, розширення експорту української оборонної продукції для зміцнення економіки.

Звісно, фінансування оборони здійснюється відповідно до прийнятої воєнної доктрини. Існують три основні типи воєнних доктрин: 1) повна відмова від військових видатків; 2) формування могутньої воєнної супердержави; 3) фінансування оборони за принципом мінімальної достатності. В Україні впродовж довгого періоду фінансування видатків на оборону здійснювалося за третім принципом – мінімальної достатності. Нині наша країна перейшла до другого принципу фінансування оборони країни. Це дуже непростий шлях, який вимагає значних фінансових ресурсів, в основному, з коштів Державного бюджету. Місцеві бюджети при цьому можуть забезпечувати утримання територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки [2, с. 86].

Отже, сьогодні пріоритетом є видатки на оборону та безпеку, що зумовлено необхідністю забезпечення національної безпеки, захисту

суверенітету та територіальної цілісності країни в умовах війни. Це є критично важливим для підвищення обороноздатності країни, адаптації до сучасних викликів та забезпечення ефективного виконання завдань ЗСУ в умовах війни. Результати дослідження свідчать, що розподіл ресурсів у цій сфері спрямований на забезпечення найбільш нагальних потреб оборонного сектору.

#### Список літератури:

1. Рішення РНБО України: Фінансування сектору безпеки і оборони у 2025 році. Рада національної безпеки і оборони України URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Dialnist/7007.html?PRINT>

2. Зянько, В. В. Бюджетний менеджмент: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Зянько В. В. – Вінниця: ВНТУ, 2025. – 90 с.

**Кравцова Л.А.,**

*викладач вищої категорії, методист*

**Дрожча А.О.,**

*здобувач освіти 3 курсу*

*ВСП «БМФК НУ» «Запорізька політехніка»*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **КРИПТОГАМАНЕЦЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ З БЛОКЧЕЙНОМ**

У криптовалютних процесах важливу роль відіграє криптогаманець. Прийнято казати, що він зберігає криптовалюту, однак І.Гонак зазначає, що криптовалютні гаманці не зберігають цифрових активів, а надають інструменти, що є необхідними для взаємодії з блокчейном. Криптогаманці необхідні для проведення транзакцій, торгівлі криптовалютою та інших процесів [1].

У криптоіндустрії існує декілька класифікацій криптогаманців, які ми

зустріли – I: кастодіальні та некастодіальні гаманці; II: холодні та гарячі гаманці, серед їх типів виділяють електронні, десктопні, мобільні, апаратні, паперові гаманці. Згідно з I класифікацією: кастодіальним криптогаманцем є той гаманець, приватний ключ якого надається під повний контроль користувача, а зберігається у третьої особи – біржі чи компанії, яка є постачальником кастодіальних послуг (засновник криптогаманця), а некастодіальним навпаки є гаманець, приватний ключ якого у повній мірі знаходиться під контролем користувача. Відповідно до II класифікації, гарячим гаманцем є криптогаманець, який постійно підключений до Інтернету, а холодний навпаки – не має зовсім або не має постійного підключення до Інтернету. Розглянемо типи. До гарячих гаманців належать: електронний гаманець (вебгаманець) – може бути кастодіальним та некастодіальним, створюється на криптовалютних біржах чи в онлайн обмінниках; десктопний (локальний) криптогаманець є програмою, що встановлюється на персональний комп'ютер, відповідно він є некастодіальним; мобільний криптогаманець встановлюються у смартфонах через скачування з додатків Google Play (для андроїдів) та App Store (для продукції Apple), він є некастодіальним; холодними гаманцями є: апаратний криптогаманець, що представляє собою зовнішній пристрій, це може бути флешка або диск, він є некастодіальним; паперовий криптогаманець – це аркуш паперу з надрукованим на ньому приватним ключем у вигляді QR-коду та публічним ключем доступу (криптоадреса), він є некастодіальним. Отже, криптовалюта була створена у 2008 році Сатоші Накамото з метою оминати емітентів у процесі здійснення транзакцій чи інших фінансових процедур, безпосередньо термін став загальноновживаним у 2011 році. В українському законодавстві його визначення відсутнє, однак ми його знаходимо у Термінологічному словнику з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масової знищення та корупції. У ході дослідження ми встановили, що

криптовалюта є конвертованою, децентралізованою, віртуальною, конфіденційною, цифровою та нефіатною, відповідно вона не є електронними грошима, які випускаються офіційним державним емітентом. Одиницею криптовалюти є монета (coin), стосовно їх типів серед експертів криптоіндустрії тривають активні дискусії, дехто вважає що їх існує 3: біткоїн, альткоїн та токен, інші сперечаються щодо співвідношення понять «альткоїн» та «токен». Ми проаналізували 4 підходи до цього питання і пропонуємо активним учасникам криптобізнесу, а саме: засновникам криптобірж, інших криптоплатформ, розробникам криптовалют розробити власну позицію щодо типів криптокоїнів. Трейдинг (купівля-продаж) криптовалюти, здійснюється на криптобіржах, що бувають централізованими – СЕХ (регулюються законодавством певної держави, потребують ідентифікації клієнта) та децентралізованими – DEX (державами не контролюються, ідентифікація клієнта відсутня). Окрім трейдингу, існують такі криптовалютні процеси як майнінг, фармінг, стейкінг, арбітражна торгівля та ін. Для їх виконання власнику криптовалюти необхідно мати електронний, апаратний, мобільний, паперовий чи десктопний криптогаманець. Криптогаманці класифікують на гарячі та холодні й некастодіальні та кастодіальні.

Отже, криптовалюта є децентралізованою та конвертованою. До цього переліку додамо, що вона є цифровою, конфіденційною та віртуальною. Нормативно-правове врегулювання обігу криптовалют є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності, захисту прав користувачів та національної безпеки країни. Ослідження як українських, так і міжнародних вчених свідчать про необхідність розробки чіткої та всеохоплюючої законодавчої бази для регулювання цього ринку. Подальший розвиток цієї сфери має бути орієнтований на впровадження сучасних підходів до регулювання, що враховують міжнародний досвід та національні особливості.

#### Список літератури:

1. Гонак І.Г. Види криптовалютних гаманців. Інноваційна економіка. № 1.

2022. 102 с. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/894/973>.

**Кравцова Л.А.,**

*викладач вищої категорії, методист*

**Єрмоленко К.С.,**

*здобувач освіти 3 курсу*

*ВСП «БМФК НУ» «Запорізька політехніка»*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ПОДАТКІВ УКРАЇНИ**

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) є одним з найважливіших елементів податкової системи України. Він відіграє ключову роль у формуванні державного бюджету та забезпечує фінансування соціальних програм, освіти, охорони здоров'я та інших державних потреб. ПДФО є одним з найбільших джерел надходжень до державного бюджету.

У 2022 році, за даними Державної податкової служби України, податок на доходи фізичних осіб становив близько 50% від загального обсягу податкових надходжень. Це підкреслює важливість ПДФО для фінансування державних видатків, соціальних програм та розвитку інфраструктури. Загалом у 2022 році ПДФО приніс до бюджету понад 200 мільярдів гривень, що свідчить про його значну роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Ці надходження використовуються для реалізації різних соціальних ініціатив, таких як освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення та інші державні програми, які сприяють покращенню якості життя населення.

ПДФО виконує не лише фіскальну, але й соціальну функцію, сприяючи перерозподілу доходів у суспільстві. Завдяки прогресивним ставкам оподаткування, податок на доходи фізичних осіб допомагає зменшити

соціальну нерівність, оскільки більш заможні громадяни сплачують більшу частину своїх доходів у вигляді податків. Цей механізм перерозподілу забезпечує фінансування різноманітних соціальних програм, які направлені на підтримку малозабезпечених верств населення, забезпечення доступу до освіти, медичних послуг та соціальних виплат. У результаті, ПДФО не лише забезпечує надходження до бюджету, але й сприяє соціальній стабільності та підвищенню загального добробуту населення. Крім того, ПДФО стимулює економічну активність, оскільки кошти, отримані від оподаткування, використовуються для реалізації державних інвестиційних проектів, які створюють нові робочі місця та підвищують рівень життя. Таким чином, ПДФО має комплексний вплив на економіку та соціальну структуру країни.

ПДФО є частиною більш широкої податкової системи України, яка включає різноманітні податки та збори, що забезпечують фінансування державних та місцевих потреб. Ця система формується з кількох ключових елементів:

– прями податки. Окрім ПДФО, до прямих податків також відносяться податок на прибуток підприємств та земельний податок. Прямі податки стягуються безпосередньо з доходів або майна платників податків.

– непрямі податки. Це податки, що накладаються на товари та послуги, наприклад, податок на додану вартість (ПДВ) та акцизні збори. Вони впливають на ціни товарів і послуг, а також можуть мати непрямий вплив на доходи населення.

– місцеві податки і збори. Ці податки, такі як податок на нерухомість та туристичний збір, адмініструються на рівні місцевих органів влади і є важливим джерелом фінансування місцевих бюджетів.

– єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Це обов'язковий внесок, який сплачується роботодавцями та працівниками для фінансування пенсійного забезпечення та соціального страхування.

Хоча ПДФО є важливим елементом податкової системи України, він

стикається з низкою викликів [2, с. 24]:

– тіньова економіка. Значний обсяг тіньової зайнятості та економічної діяльності негативно впливає на надходження від ПДФО. Багато громадян працюють без офіційних трудових договорів, що ускладнює контроль за справлянням податків і знижує рівень їхніх надходжень.

– ухилення від сплати податків. В Україні існує проблема ухилення від сплати податків, що пов'язано з недосконалістю податкової системи, недостатньою прозорістю та контролем. Це призводить до значних втрат бюджету.

– складність податкового законодавства. Багато платників податків стикаються з труднощами в розумінні і виконанні податкових зобов'язань через складність і неоднозначність податкового законодавства. Це може призводити до помилок та непорозумінь, які, в свою чергу, впливають на своєчасність сплати податків.

– неправильна оцінка доходів. Деякі платники можуть не відображати свої реальні доходи, щоб зменшити суму податку. Це питання потребує вдосконалення методів контролю та обліку доходів.

– економічні фактори. Зміни в економічній ситуації, такі як рецесії, можуть призводити до зниження доходів громадян, що в свою чергу вплине на надходження від ПДФО.

Отже, для забезпечення стабільності та ефективності ПДФО в Україні необхідно вирішити ці виклики, покращивши адміністрацію податків, спростивши податкове законодавство та зменшивши рівень тіньової економіки. Це сприятиме збільшенню надходжень до державного бюджету та підвищенню соціальної справедливості в суспільстві.

#### Список літератури:

1. Податок на доходи фізичних осіб. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/elektronni-formi-dokumentiv/podatok-na-dohodi-fizichnih-osib/>

2. Гуцул І. Проблеми й перспективи гармонізації податкового законодавства України та Європейського Союзу. Актуальні питання оподаткування в країнах ЄС: досвід для України: збірник тез науково-практичного круглого столу. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 22-26.

**Кравцова Л.А.,**

*викладач вищої категорії, методист*

**Фролова Є.С.,**

*здобувач освіти 3 курсу*

*ВСП «БМФК НУ» «Запорізька політехніка»*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ГРИВНІ У 1996 РОЦІ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ**

24 серпня 1991 року Україна офіційно здобула незалежність. Після здобутку незалежності Україна стикнулася з серйозними економічними викликами, а точніше гіперінфляція та нестабільність фінансової системи. Надзвичайно важливим стало створення національної грошової системи, але вже 10 січня 1992 року Національний банк ввів в обіг купони багаторазового використання. 20 березня 1991 року купонокарбованці отримали правову підтримку з прийняттям Закону України "Про банки та банківську діяльність".

*Таблиця 1*

### **Періодизація створення національної валюти гривні**

№	Рік	Подія
1	1992 рік	Розпочато роботу над гривнею. Перші банкноти за дизайном Василя Лопати та Бориса Максимова надруковані в Канаді та Великобританії.
2	12 листопада 1992 року	Український карбованець став єдиним засобом платежу в Україні у готівковому та безготівковому обігу.

3	2–16 вересня 1996 року	Проведена грошова реформа, гривня стала національною валютою. Національний банк України ввів банкноти номіналом 1, 2, 5, 10, 20, 50 і 100 гривень.
---	------------------------	--

Після проведення грошової реформи громадяни України мали змогу обміняти свої українські карбованці на гривні без будь-яких обмежень та навіть безплатно. 1 березня 2004 року НБУ затвердив графічний знак для позначення української валюти – кириличну літеру "Г" з двома горизонтальними рисками посередині. Українська гривня була визнана однією з найкрасивіших і гармонійних валют у світі комісією з естетики Міжнародного фінансового банку у 2008. Обігові монети номіналом 1 та 2 гривні зразка 2018 року введено в обіг 27 квітня 2018 року [1].

Отже, можна сказати, що головними причинами введення гривні стали:

1. Гіперінфляція та нестабільність карбованця.
2. Потреба у стабільній грошовій одиниці через те, що карбованець не виконував функцій повноцінних грошей, що ускладнювало ведення бізнесу та інвестування.
3. Формування власної фінансової системи тому, що Україна потребувала національної валюти, яка б забезпечувала контроль над економікою та монетарною політикою.
4. Підготовка до міжнародної інтеграції через відсутність стабільної валюти обмежувала економічні зв'язки з іншими державами та перешкоджала залученню іноземних інвестицій.

Наслідків впровадження гривні можна поділити на позитивні та негативні.

*Позитивні наслідки:*

1. Стабілізація фінансової системи.
2. Зниження рівня інфляції.
3. Формування довіри до національної валюти, так як гривня поступово здобула авторитет серед громадян та міжнародних партнерів.

4. Впровадження стабільної валюти створило передумови для розвитку економіки та міжнародного співробітництва.

*Негативні наслідки:*

1. Початкові труднощі в адаптації, через те, що населення та бізнесу довелося звикати до нової системи розрахунків.

2. Фінансові кризи, так як гривня зазнала суттєвої девальвації під час світових фінансових криз 1998 та 2008 років.

Список літератури:

1. Введено в обіг українську національну валюту – гривню | Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/4259> (дата звернення: 30.03.2025).

**Кравцова Л.А.,**

*викладач вищої категорії, методист*

**Чечина Д.Р.,**

*здобувач освіти 3 курсу*

*ВСП «БМФК НУ» «Запорізька політехніка»*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Пенсійне забезпечення є важливим елементом соціального захисту населення, що забезпечує гідний рівень життя людей похилого віку. В умовах демографічних змін, економічних викликів та реформування пенсійних систем актуальним стає питання ефективності та сталості пенсійного забезпечення. Розглянемо сучасний стан пенсійного забезпечення, основні виклики та можливі перспективи його розвитку.

43% українців отримують пенсії менші за 100 доларів. Чверть пенсіонерів отримують 66 доларів пенсії. 10,34 мільйона пенсіонерів нараховується в Україні станом на 1 жовтня 2024 року за даними Пенсійного фонду України (ПФУ). 25% українських пенсіонерів отримують близько 2 760 грн. Найбільші виплати у пенсіонерів з Києва, а найменші — у західних регіонах [1].

Таблиця 1

Загальні дані про пенсійне забезпечення в Україні

Розмір пенсії	Кількість (млн)	Відсоток (%)
Понад 10000 грн	1,31	12.7%
5001-10000 грн	2,64	25.6%
4001-5000 грн	1,92	18.6%
3001-4000 грн	1,79	17.4%
2001-3000 грн	2,66	25.8%

Джерело: Таблиця розроблена автором за джерелами [1]

Найвищий рівень пенсійних виплат в Україні зафіксовано в Києві — 7 971 грн, що на 36% перевищує середній показник по країні. До регіонів із високими пенсіями також належать Рівненська (7 276 грн) та Донецька (7 158 грн) області.

Найнижчі пенсії отримують мешканці Тернопільської (4 460 грн), Чернівецької (4 664 грн) та Закарпатської (4 697 грн) областей.

Близько 80% пенсіонерів отримують виплати через банківські установи, з яких найбільша частка припадає на ПриватБанк (57,8%) та Ощадбанк (31,8%).

На сьогодні пенсійна система України функціонує за змішаною моделлю, яка включає:

- солідарну систему (державні пенсії, що фінансуються за кошти працюючого населення);
- накопичувальну систему (індивідуальні накопичення на пенсію);
- недержавне пенсійне страхування (добровільні пенсійні фонди).

Основною проблемою солідарної системи є її дефіцитність через

демографічні зміни: старіння населення, зменшення кількості працюючих та збільшення кількості пенсіонерів. Накопичувальна система, хоча й запланована до впровадження, ще не запрацювала на повну силу.

Основні виклики пенсійного забезпечення:

1. Демографічні зміни, а саме зменшення народжуваності та збільшення тривалості життя призводять до дисбалансу між працюючими та пенсіонерами.

2. Фінансова нестабільність, через те, що бюджет Пенсійного фонду залежить від економічного розвитку та рівня зайнятості населення.

3. Значна частина працюючих отримує зарплату «в конвертах», що зменшує надходження до Пенсійного фонду.

4. Недовіра до накопичувальної системи, тим, що громадяни побоюються нестабільності фінансових установ та інфляційних ризиків.

5. Виїзд працездатного населення за кордон зменшує кількість платників соціальних внесків.

Перспективи розвитку пенсійної системи:

1. Реформування солідарної системи – підвищення пенсійного віку, стимулювання офіційного працевлаштування, боротьба з тіньовою економікою.

2. Створення надійних механізмів захисту пенсійних внесків.

3. Розвиток та підвищення обізнаності громадян про переваги накопичення на пенсію.

4. Диверсифікація джерел фінансування через запровадження додаткових механізмів наповнення Пенсійного фонду.

5. Вивчення та адаптація успішних моделей пенсійних реформ інших країн.

Пенсійне забезпечення в Україні перебуває у складному стані через демографічні, економічні та соціальні виклики. Для забезпечення сталості пенсійної системи необхідно здійснювати комплексні реформи, спрямовані на розвиток накопичувальної системи, покращення фінансування та стимулювання громадян до легальної зайнятості. Ефективне пенсійне

забезпечення – це не лише гарантія добробуту пенсіонерів, а й важливий чинник економічної стабільності країни.

Список літератури:

1. Opendatabot. 43% українців отримують пенсії менші за 100 доларів – Опендатабот. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України.* URL: <https://opendatabot.ua/analytics/pensions-2024-10> (дата звернення: 31.03.2025).

**Ліпський Р.В.,**

*к.екоп.н., доцент,*

*доцент кафедри обліку та оподаткування*

*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава, Україна*

## **РОЗРАХУНКИ З ПЕРСОНАЛОМ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

В Україні до початку повномасштабного вторгнення функціонувало понад п'ятдесят тисяч бюджетних установ. Серед усіх неприбуткових установ, станом на грудень 2023 року, найбільше громадських об'єднань — 57 497 або 27,5% від загальної кількості. До початку повномасштабної війни на другому місці були різноманітні «бюджетники», натомість наразі їх посунули об'єднання співвласників багатоквартирного будинку — 33 402 або 16.03%. Замикають топ 31 293 неприбуткових бюджетних установ [1]. Центральне місце в управлінні цими установами посідає ефективна організація обліку, зокрема, розрахунків з персоналом. Витрати на оплату праці є найбільш суттєвою статтею видатків для суб'єктів державного сектору, а їх облік вирізняється високою складністю

[2]. З іншої сторони, заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим мотиватором трудового потенціалу більшості населення. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення достовірного відображення цих розрахунків, їх економічної обґрунтованості, правильності та своєчасності, що прямо впливає на ефективність праці та є ключовим мотиваційним важелем для професійного розвитку кадрів.

Облік праці та заробітної плати є одним із найважливіших сегментів бухгалтерського обліку в бюджетній установі. Його особливості зумовлені неприбутковим статусом бюджетних установ, джерелами їхнього фінансування (асигнування з бюджету та власні надходження), специфікою нормативної бази Державного казначейства України та характером виконуваної роботи. Значна частка оплати праці в сукупних витратах (до 85%) та високий рівень кваліфікації працівників підкреслюють важливість ретельного обліку цього об'єкта.

Облік розрахунків з персоналом у бюджетних установах має чітко визначену структуру та послідовність:

1. Аналітичний облік: Ведеться за кожним працівником, видами нарахувань та утримань. Основними реєстрами є розрахунково-платіжні відомості та картки-особові рахунки, що містять повну інформацію про всі рухи по заробітній платі.

2. Синтетичний облік: Здійснюється на пасивному субрахунку 6511 «Розрахунки із заробітної плати».

3. Відображення витрат: Нарахована заробітна плата відображається на субрахунках рахунку 80 «Витрати на виконання бюджетних програм» (8011 «Витрати на оплату праці») та рахунку 81 «Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)» (8111 «Витрати на оплату праці»).

4. Фінансування видатків: Видатки з нарахування та виплати заробітної плати проводяться коштом загального та спеціального фондів за кодом економічної класифікації видатків бюджету 2111 «Заробітна плата».

Основним нормативним документом, що регламентує облік розрахунків з оплати праці в державному секторі України, є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 132 «Виплати працівникам» (НП(С)БОДС 132). Цей стандарт розроблено з урахуванням Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку в державному секторі 25 «Виплати працівникам» (МСБОДС 25).

Однак, між цими стандартами існують суттєві відмінності:

Класифікація виплат: НП(С)БОДС 132 виділяє три категорії виплат, тоді як МСБОДС 25 – чотири. Український стандарт включає до «інших виплат» матеріальну допомогу.

Довгострокові виплати: НП(С)БОДС 132 не виділяє в окрему категорію виплати, що підлягають сплаті після 12 місяців (наприклад, довгострокові компенсовані періоди відсутності або виплати у зв'язку з тривалою непрацездатністю), зараховуючи їх до інших категорій («Виплати при звільненні» або «поточні виплати»).

Пенсійні виплати: НП(С)БОДС 132 не передбачає облік пенсійних виплат, які в Україні регулюються окремим пенсійним законодавством, на відміну від МСБОДС 25, що має категорію «виплати після закінчення трудової діяльності».

Ці відмінності свідчать про необхідність подальшої гармонізації національної нормативної бази з міжнародними стандартами для забезпечення більшої прозорості та відповідності принципам міжнародного публічного обліку.

Напрями вдосконалення обліку розрахунків з персоналом

Для підвищення ефективності обліку розрахунків з персоналом у бюджетних установах пропонується реалізувати наступні заходи:

1. Деталізація робочого плану рахунків: Впровадження більш розширеної аналітики до рахунків обліку розрахунків з персоналом дозволить отримувати більш детальну інформацію про різні види нарахувань та утримань.

2. Оптимізація графіків документообігу: Чітке визначення послідовності та термінів руху всіх облікових документів, що стосуються розрахунків з персоналом, підвищить оперативність та зменшить ризики помилок.

3. Уніфікація порядку відображення інформації: Розробка єдиних методичних рекомендацій щодо відображення інформації в облікових регістрах для всіх працівників бухгалтерії забезпечить узгодженість та достовірність даних.

4. Автоматизація облікових процесів: Ширше впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для розрахунку заробітної плати та формування відповідної звітності дозволить суттєво підвищити швидкість, точність та ефективність обліку.

Пропозиції щодо вдосконалення аналітичного обліку:

З метою покращення організації обліку розрахунків з персоналом у бюджетних установах, зокрема, пропонується деталізувати аналітику субрахунку 6511 «Розрахунки із заробітної плати» (Таблиця 1):

*Таблиця 1*

Пропозиції щодо деталізації аналітичного обліку субрахунку  
6511 «Розрахунки із заробітної плати»

Рахунок / аналітика	Інформація до відображення
6511 /11 «Заробітна плата за окладами і тарифними ставками»	Основна заробітна плата, нарахована згідно з посадовими окладами та тарифними ставками, визначеними відповідно до Єдиної тарифної сітки та інших нормативних документів.
6511 /12 «Інші основні нарахування з оплати праці»	Додаткові види основної заробітної плати, не пов'язані безпосередньо з посадовим окладом, але є обов'язковими, такі як оплата у разі переведення працівника на нижче оплачувану роботу; заробітна плата за час перебування у відрядженні (у частині, що є оплатою праці); компенсації за роботу в понаднормовий час, святкові та вихідні дні; доплати за роботу в нічний час, за поєднання професій (посад), за виконання

	обов'язків тимчасово відсутніх працівників; надбавки за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи, за складність, напруженість у роботі, за вислугу років та інші доплати і надбавки, передбачені законодавством.
6511 /21 «Премії та винагороди»	Всі види премій (виробничі, за підсумками роботи за рік, до ювілейних дат тощо), винагороди за сумлінну працю, за внесок у розвиток установи, одноразові заохочення.
6511 /22 «Матеріальна допомога»	Матеріальна допомога, що надається працівникам установи, незалежно від її характеру (на оздоровлення, вирішення соціально-побутових питань, у зв'язку з сімейними обставинами тощо).
6511 /23 «Оплата відпусток та компенсації за невикористану відпустку»	Суми оплати щорічних основних та додаткових відпусток, а також компенсації за невикористані дні відпусток при звільненні.
6511 /31 «Утримання за податками»	Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), військовий збір (ВЗ).
6511 /32 «Утримання за аліментами та іншими виконавчими документами»	Утримання згідно з виконавчими листами (аліменти, відшкодування шкоди тощо).
6511 /33 «Утримання за іншими підставами»	Утримання за заявами працівників (членські внески, профспілкові внески, оплата комунальних послуг, кредити, перерахування на благодійність тощо), відшкодування матеріальної шкоди установі, нестачі, переплати, що виникли внаслідок помилок.

Така деталізація дозволить здійснювати більш глибокий аналіз розрахунків з персоналом, що є критично важливим для ефективного управління витратами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, облік розрахунків з персоналом у бюджетних установах є ключовим для ефективного управління фінансовими ресурсами та забезпечення соціального захисту працівників. Постійний значний обсяг видатків на оплату праці підкреслює необхідність його достовірного та своєчасного відображення.

Існуючі розбіжності між НП(С)БОДС 132 та МСБОДС 25, зокрема щодо класифікації та визнання довгострокових виплат та пенсійного забезпечення, вказують на потребу у подальшій гармонізації національних стандартів з

міжнародними для підвищення прозорості та порівнянності фінансової звітності.

Для підвищення ефективності обліку необхідно вдосконалювати як організаційно-методичні аспекти (деталізація робочого плану рахунків, оптимізація документообігу, уніфікація відображення інформації), так і аналітичні можливості (глибший аналіз середньорічної заробітної плати, причин відхилень від кошторису, динаміки чисельності).

Ширше впровадження автоматизованих систем та деталізація аналітичного обліку, як запропоновано у Таблиці 1, дозволить значно покращити інформативність облікових даних, забезпечуючи керівництво бюджетних установ всебічною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо використання бюджетних коштів та управління трудовими ресурсами.

Удосконалення обліку розрахунків з персоналом вимагає комплексного підходу, що поєднує нормативно-правові зміни, організаційні оптимізації та технологічні інновації. Це забезпечить не лише дотримання вимог законодавства, а й сприятиме підвищенню ефективності функціонування бюджетного сектора в цілому.

#### Список літератури:

1. Собенко Н. З початку війни в Україні майже удвічі зросла кількість благодійних організацій — Оpendатабот. *Суспільні новини*. <https://suspilne.media/636498-z-pocatku-vijni-v-ukraini-majze-udvici-zrosla-kilkist-blagodijnih-organizacij-opendatabot/>.
2. Атамас П. Й. Основи обліку в бюджетних організаціях : навчальний посібник / Атамас П. Й. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 284 с.
3. Постанова Кабінету Міністерства України від 30.08.2002р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.rada.gov.ua>.

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.09.2001 р. № 1266 «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним страхуванням» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку в державному секторі 25 «Виплати працівникам» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

**Плаксієнко В.Я.,**

*д.екон.н., професор, професор кафедри  
бухгалтерського обліку і аудиту,*

*Полтавський університет економіки і торгівлі,*

*м. Полтава, Україна*

**Пилипенко К.А.,**

*д.екон.н., професор, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

**Рунчева Н.В.,**

*д.екон.н., професор, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Малі підприємства є життєвою силою будь-якої економіки, спираючись на інновації, сприяють створенню робочих місць та зростанню економіки. Однак

вони часто стикаються зі складним регуляторним середовищем, обмеженими ресурсами та адміністративним тягарем, що може стримувати їхній потенціал [3]. В Україні чинне податкове законодавство кидає значний виклик для малих підприємств через свою складність, динамічні зміни та значний обсяг нормативно-правових актів, що часто призводить до інформаційного хаосу та ускладнює однозначне трактування облікових питань [4, 5]. Це середовище створює значні перешкоди, особливо для підприємств з обмеженим штатом.

Наше дослідження виявило кілька ключових проблемних зон та викликів, з якими стикаються малі підприємства в Україні за наступними аспектами.

1. Складність трактування та застосування чинного облікового та податкового законодавства. Чинне податкове законодавство характеризується високим рівнем складності, динамічними змінами та значним обсягом нормативно-правових актів, що створює суттєві перешкоди та призводить до інформаційного хаосу для малих підприємств. Нечіткість формулювань у деяких нормативних актах може призводити до різночитань та створювати додаткові ризики для малих підприємств.

2. Невідповідність систем оподаткування реаліям. Незважаючи на існування спрощених систем, виявлено їхню недостатню адаптованість до специфіки та масштабів діяльності малих підприємств.

3. Тягар первинної документації. Навіть для спрощеної системи оподаткування ведення детальної первинної документації є значним бюрократичним тягарем для підприємств з обмеженим штатом.

4. Обмеженість гнучкості спрощених систем обліку та оподаткування. Спрощені системи іноді не враховують усіх нюансів окремих видів діяльності, наприклад, специфіку посередницьких послуг туристичних агентств, де дохід визначається як винагорода. Це може призводити до невиправданої податкової оптимізації або зайвих переплат [1, 3].

<b>Розробка спеціалізованих П(С)БО для малого бізнесу</b>
Необхідно створити окремі, максимально спрощені стандарти бухгалтерського обліку, які б враховували специфіку малих підприємств, їхній обсяг операцій та обмеженість ресурсів. Це дозволило б уникнути надмірної деталізації та спростити формування фінансової звітності
<b>Мінімальний пакет документів</b>
Запровадження концепції «мінімального достатнього пакету» первинних документів для певних типів операцій, що дозволить скоротити час на їх оформлення та обробку
<b>Чітке визначення та розмежування облікових вимог</b>
Подальше чітке розмежування вимог до обліку в залежності від обсягів та виду діяльності підприємства (наприклад, окремі вимоги для мікропідприємств)
<b>Уніфікація форм звітності</b>
Максимальна уніфікація та спрощення форм фінансової та податкової звітності, з можливістю подання єдиного універсального звіту для платників спрощеної системи

Рис. 1. Основний напрям удосконалення системи організації обліку для малих підприємств

\* Розробка авторів [2, 3]

Щоб подолати ці вкорінені проблеми та підвищити ефективність діяльності малого бізнесу, ми пропонуємо багатогранний підхід до вдосконалення організації обліку та оподаткування. Наші рекомендації згруповані у стратегічні напрями, розроблені для спрощення процесів, використання технологій та зниження адміністративного тиску. Основний напрям удосконалення полягає у подальшому спрощенні та адаптації облікових процедур, щодо ключових моментів організації, згрупованих та наведених на рис. 1.

Автоматизація є не просто варіантом, а ключовим чинником підвищення ефективності обліку та зниження адміністративного навантаження на малий

бізнес. Ми бачимо майбутнє, де технології докорінно змінюють сучасність, а малі підприємства за їх допомогою, керують своїми фінансами. Ключові напрями автоматизації включають послідовні кроки та контроль за процесами впровадження та використання. Шляхи впровадження автоматизації обліку представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Шляхи впровадження автоматизації обліку, як чинника підвищення ефективності обліку та зниження адміністративного навантаження

Напрямки впровадження	Переваги застосування
Популяризація хмарних бухгалтерських систем	Активне впровадження та підтримка хмарних онлайн-сервісів, які дозволяють вести облік, формувати звітність та подавати її в електронному вигляді, не потребуючи встановлення складного програмного забезпечення на комп'ютері.
Інтеграція з банківськими системами	Забезпечення безперебійної інтеграції бухгалтерських програм з банківськими системами для автоматичного завантаження виписок, що мінімізує ручне введення даних
Розвиток мобільних додатків	Створення зручних мобільних додатків для підприємців, що дозволяють фіксувати доходи/витрати, формувати первинні документи та контролювати фінансові показники «на ходу».
Електронний документообіг	Стимулювання повного переходу на електронний документообіг з використанням електронного підпису, що значно прискорить процеси та зменшить витрати на папір та зберігання

\* Розробка авторів

Облікові програми для малого бізнесу в Україні були підібрані системою AI, та згенеровані для представлення в табл. 2.

Таблиця 2

Автоматизовані системи для обліку у малих підприємствах

Програма	Спрямованість	Вартість
Finmap	Онлайн-сервіс для фінансового обліку та управління грошовими потоками	Від 200 грн на місяць
Мої Гроші	Управління особистими та бізнес-фінансами	Безкоштовна версія, платна від 150 грн на місяць
Kraft	Хмарна система обліку для малого бізнесу	Від 250 грн на місяць
Buhgalter.com.ua	Онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу	Від 300 грн на місяць

\* Розробка авторів [1]

Зниження адміністративного тиску на малий бізнес є пріоритетним завданням. Одним з ключових факторів є також ускладненість подання фінансової та податкової звітності. Відтак ми вважаємо за доцільне переглянути деякі положення з регулювання фінансової та податкової звітності, а саме:

<b>Скорочення періодичності звітності</b>
Розгляд можливості переходу на річну звітність для деяких категорій малих підприємств (наприклад, для ФОП 1-2 груп)
<b>Подання звітності за принципом «єдиного вікна»</b>
Максимальне спрощення процедури подання звітності шляхом реалізації принципу «єдиного вікна» через електронні кабінети платників податків, що дозволить подавати всю необхідну інформацію в одну точку
<b>Автоматична попередньо заповнена звітність</b>
Впровадження системи, де податкові та фінансові органи автоматично генерують попередньо заповнені форми звітності на основі наявних у них даних (наприклад, про доходи з банківських рахунків), що вимагатиме від підприємця лише перевірки та підтвердження
<b>Зниження штрафних санкцій</b>
Перегляд розмірів штрафних санкцій за незначні помилки, щоб вони були пропорційними масштабам порушення та не призводили до банкрутства малих підприємств

Рис. 2. Напрями зниження адміністративного тиску на малий бізнес

\* Розробка авторів

Впровадження цих рекомендацій та активна участь у процесах реформування системи обліку та оподаткування дозволить малому бізнесу в Україні, досягти більшої фінансової стабільності, ефективності і конкурентоспроможності, та сприятиме його сталому розвитку. Завдяки спрощенню, автоматизації та зменшенню адміністративного тягаря,

актуальними є перспективи розкриття всього потенціалу динамічного сектора малого бізнесу України, що будуть сприяти більшому зміцненню стійкості національної економіки.

#### Список літератури:

1. Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., Maletka, O., Keleberda, T., & Pylypenko, K. (2025). Digital innovations in accounting as economic growth factors of an enterprise. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 12(1), 75-89. doi: 10.52566/msu-econ1.2025.75.

2. Бутинець Ф. Ф. Організація бухгалтерського обліку: підручник / Ф. Ф. Бутинець, О. П. Войналович, І. Л. Томашевська; за ред. Ф. Ф. Бутиця. – Житомир: Рута, 2006. ст.528.

3. Григор'єв Т.М., Пилипенко К. А., Рунчева Н.В., Особливості організації бухгалтерського обліку суб'єктів малого бізнесу. Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Херсон - Кропивницький, 21 травня 2025р.). – Херсон: ХДАЕУ, 2025, 473 с. С. 459-463.

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text) (дата звернення 27.05.2025).

5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text) (дата звернення 07.06.2025).

**Пилипенко К.А.,**

*д. екон. н., професор, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Запоріжжя, Україна*

**Прокопишин О.С.,**

*к. екон. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна*

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В ОБЛІКУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ ОБЛІКОВОЇ ПРАКТИКИ**

У сучасному економічному середовищі цифровізація стала визначальним чинником змін у всіх сферах господарської діяльності, і облік не є винятком. Цифрові інновації кардинально трансформують традиційні підходи до ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, сприяючи підвищенню точності, прозорості, оперативності та аналітичної глибини облікової інформації. Цифровізація бухгалтерського обліку стала ключовим фактором підвищення ефективності фінансового управління на підприємствах.

У сучасних умовах глобалізації й цифрової трансформації бізнесу облік втрачає роль виключно технічного інструменту й перетворюється на стратегічний механізм управління. Новітні технології, такі як штучний інтелект, Big Data, електронний документообіг та блокчейн, докорінно змінюють облікові процеси [3].

Результати дослідження, проведеного на прикладі компанії Kernel, свідчать про суттєвий вплив цифрових інновацій на її фінансові результати. З

2017 по 2024 рік дохід компанії зріс з 2168,9 млн дол. США до 3581 млн (+65,1%), а EBITDA - на 71%. Це стало можливим завдяки впровадженню:

- автоматизованих систем обліку;
- системи електронних товарно-транспортних накладних (e-ТТН);
- цифрового контролю логістики та складів;
- інтелектуальних алгоритмів прогнозування врожайності [1, 2].

Крім безпосереднього економічного ефекту, цифрові рішення знизили ризик помилок, прискорили обробку даних, підвищили прозорість і якість управлінських рішень. Впровадження блокчейн-технологій забезпечило довіру до фінансової звітності та зменшення витрат на аудит.

Також виявлено важливість навчання персоналу роботі з цифровими системами та інтеграції FinTech-рішень у повсякденну практику облікової діяльності. Для українських підприємств рекомендовано активне впровадження:

- хмарних платформ (наприклад, М.Е.Doc, SAP, QuickBooks);
- систем цифрового підпису (PrivatBank, DepositSign);
- платформ електронного документообігу відповідно до Закону України №851-IV [4].

Автоматизація є ключовим чинником підвищення ефективності обліку та зниження адміністративного навантаження. Потужні прориви в програмному забезпеченні та розробці штучного інтелекту суттєво вплинули на діджиталізацію обліку. Хочемо звернути на програмні продукти виготовлені в Україні (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Виготовлені в Україні програмні продукти для облікових цілей**

Програма	Направленість	Опис	Вартість
Мій бізнес	Онлайн-сервіс для ведення бухгалтерії	Автоматизація обліку доходів та витрат, формування звітів	Від 300 грн /міс
Вас малий бізнес	Бухгалтерський облік для малого	Ведення бухгалтерського обліку. Формування звітності.	Від 600 грн /міс

Програма	Направленість	Опис	Вартість
	бізнесу	Облік доходів і витрат. Розрахунок податків. Управління касою та банківськими рахунками	
Системи обліку "Альт"	Бухгалтерський облік для підприємств	Ведення бухгалтерського та податкового обліку	Від 4000 грн
E-Accounting	Хмарна бухгалтерія для малого та середнього бізнесу	Простий інтерфейс для ведення бухгалтерії та формування звітності	Від 250 грн на місяць
Zvit	Автоматизація звітності та бухгалтерського обліку	Формування звітів для податкових органів, облік доходів і витрат	Від 350 грн на місяць
FinSoft	Управління фінансами та облік	Модулі для управління грошовими потоками, бюджетування та аналізу	Вартість ліцензії від 5000 грн
Бухгалтерія Pro	Бухгалтерський облік для малих підприємств	Ведення бухгалтерського обліку, формування звітності	Від 200 грн на місяць

Цифрові інновації суттєво змінюють роль бухгалтера – від виконавця рутинних операцій до аналітика і стратегічного партнера бізнесу. Переваги цифровізації в обліку очевидні: зниження витрат, підвищення ефективності, покращення якості даних та своєчасності управлінських рішень. Успішне впровадження цифрових рішень потребує не лише інвестицій у технології, а й перепідготовки персоналу, зміни культури управління та інституційної підтримки цифрової трансформації.

Таблиця 2

#### Використання цифрових інновацій в обліку

Напрямок цифрової інновації	Короткий опис	Основні переваги
Автоматизація обліку	Програмне забезпечення для автоматичного ведення облікових операцій	Зменшення помилок, швидкість обробки, зниження трудозатрат
Хмарні технології	Зберігання та обробка облікових	Доступ 24/7, дистанційна робота,

	даних у хмарних системах	зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру
Штучний інтелект і аналітика	Використання AI для аналізу даних, виявлення аномалій, прогнозування	Підвищення якості рішень, виявлення помилок та шахрайства
Технологія блокчейн	Розподілені реєстри для фіксації облікових операцій	Прозорість, незмінність записів, посилення довіри до даних
Електронний документообіг	Обмін електронними первинними документами та звітністю	Швидкість документообігу, інтеграція з держсистемами, економія паперу
Системи кібербезпеки	Захист облікових даних від несанкціонованого доступу	Безпека фінансової інформації, відповідність законодавству

Цифрові інновації в обліку дозволяють підприємствам не лише знижувати витрати, а й формувати конкурентні переваги в динамічному ринку. Приклади успішного впровадження демонструє, що автоматизація, аналітика та інтеграція з управлінськими системами — це основа стійкого економічного зростання в умовах цифрової економіки.

#### Список літератури:

1. Kernel. (2018). Annual Report 2018. Retrieved from [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/11/Kernel\\_FY2018\\_Annual\\_Report\\_.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/11/Kernel_FY2018_Annual_Report_.pdf).
2. Kernel. (2024). Annual Report for the Year Ended 30 June 2024. Retrieved from [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024\\_Kernel\\_Annual\\_Report\\_.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf).
3. Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., Maletska, O., Keleberda, T., & Pylypenko, K. (2025). Digital innovations in accounting as economic growth factors of an enterprise. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”, 12(1), 75-89. doi: 10.52566/msu-econ1.2025.75. (Scopus)
4. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 02.09.2020 р. № 851-IX URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030851>

## **СЕКЦІЯ 5.**

### **ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Рунчева Н.В.,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки,  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

**Романенко Є.А.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності 051 Економіка,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Запоріжжя, Україна*

### **ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ**

Сталий розвиток є ключовою концепцією сучасної економіки, що спрямована на збалансування економічних, екологічних і соціальних аспектів суспільного розвитку. З огляду на загострення глобальних екологічних проблем, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, забруднення довкілля, особливої актуальності набуває впровадження принципів екологічної економіки та зеленої економіки [1].

Одним із основних викликів сталого розвитку є забезпечення економічного зростання при зниженні негативного впливу на довкілля. Це потребує впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення енергоефективності

виробництва, розвитку відновлюваних джерел енергії та ефективного управління відходами. Важливим аспектом є також екологічна освіта та формування екологічної культури у суспільстві.

Економічні перспективи сталого розвитку пов'язані з розвитком "зеленої" економіки, яка передбачає створення екологічно чистих виробництв, використання відновлюваних ресурсів та інвестиції в екологічно безпечні технології. У сучасних умовах країни світу активно розробляють стратегії сталого розвитку, які включають стимулювання підприємств до екологізації діяльності через податкові пільги, "зелені" інвестиції та жорсткіші екологічні стандарти [2].

Важливу роль у цьому процесі відіграє державна політика, яка має сприяти впровадженню інноваційних екологічних рішень. Зокрема, це може включати розвиток "зеленого" фінансування, запровадження субсидій для екологічно чистих підприємств та підвищення екологічної відповідальності корпорацій. Також велике значення має міжнародна співпраця у сфері збереження біорізноманіття та боротьби зі зміною клімату.

В Україні реалізація сталого розвитку [3] стикається з низкою перешкод, серед яких недостатня законодавча база, низький рівень інвестицій у екологічно чисті технології та відсутність дієвих механізмів контролю за дотриманням екологічних норм. Проте, перспективи розвитку цього напрямку значні: впровадження "зеленого" бізнесу, розвиток відновлюваних джерел енергії та покращення системи управління відходами можуть суттєво підвищити екологічну стійкість країни.

Таким чином, сталий розвиток потребує комплексного підходу, що враховує як економічні вигоди, так і збереження природного середовища. Важливими завданнями для країн, що розвиваються, є впровадження екологічно дружніх технологій, підтримка "зеленого" бізнесу та активна взаємодія держави, бізнесу і суспільства у вирішенні екологічних проблем.

Список літератури:

1. ООН. Цілі сталого розвитку: Доповідь 2022. Нью-Йорк: ООН, 2022.  
URL : <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>
2. Український центр екологічної політики. Аналітичний звіт "Економіка та екологія України". Київ, 2021. URL : <https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/Assessment-of-UA-environmental-policy-implementation.pdf>
3. Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища". Офіційний вісник, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2020-%D0%BF#Text>

**Шевчук С.М.,**

*доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри геоматики,  
землеустрою та планування територій,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСТА ПОЛТАВА**

Просторова організація міста Полтава визначає не тільки його розвиток як урбаністичного осередку, але й його взаємодію з навколишнім середовищем, що потребує глибокого аналізу для оптимізації міського планування та забезпечення сталого розвитку [1]. На сьогоднішній день місто Полтава стикається з численними проблемами у плануванні і розвитку території, які обумовлені як природними, так і соціально-економічними факторами. Водночас, існують значні можливості для покращення просторової організації міста в рамках стратегічного планування, що дозволяє ефективно вирішити наявні проблеми.

### Проблеми та перспективи просторової організації міста Полтава

Проблеми	Перспективи
Нерівномірне розташування житлових, промислових і рекреаційних зон	Перегляд і оновлення генерального плану міста з урахуванням новітніх вимог містобудування
Відсутність інтегрованої системи зонування території	Розвиток системи транспорту, включаючи нові автобусні та тролейбусні маршрути, велосипедні доріжки і пішохідні зони
Зміни клімату та техногенні катастрофи (повені, підтоплення, зсуви, ерозія)	Інтеграція екологічних аспектів у містобудування та розвиток зелених зон і ландшафтних парків
Недостатня організація транспорту та перевантаження транспортної мережі	Перегляд зонування та функціонального використання території для зменшення концентрації забудови в центрі міста
Недостатня інженерно-геологічна підготовка території	Удосконалення інженерно-геологічної підготовки території, включаючи створення єдиної системи дренажу і водовідведення

Однією з основних проблем сучасної просторової організації міста Полтава є нерівномірне розташування житлових, промислових і рекреаційних зон. В умовах обмежених земельних ресурсів та високої щільності забудови у центральних частинах міста часто спостерігається конфлікт між різними видами землекористування. Це призводить до недостатньої інфраструктурної забезпеченості певних районів, а також створення перенавантаження на існуючу дорожню мережу, комунальні служби та зелені зони. Наприклад, центральна частина міста характеризується надмірною щільністю забудови, що призводить до дефіциту громадських і рекреаційних просторів, а також ускладнює організацію зручного транспортного та пішохідного руху [3].

Іншою проблемою є відсутність інтегрованої системи зонування території, що ускладнює планування нових об'єктів та інфраструктурних об'єктів. Чинний генеральний план міста не в повній мірі відповідає сучасним вимогам розвитку урбаністичних територій. Проблеми з інтеграцією різних видів забудови, відсутність єдиної концепції просторового розвитку, а також неузгодженість проектів на різних етапах планування створюють умови для виникнення

нерівномірного розвитку міських територій, що знижує ефективність використання земельних ресурсів [4].

Зміни клімату та зростання кількості техногенних катастроф також впливають на просторову організацію міста. Повені, підтоплення, зсуви та ерозія є реальними загрозами для житлових районів, розташованих на низьких територіях чи в районах, схильних до природних небезпек. Це потребує перегляду містобудівних підходів щодо розташування забудови, особливо в районі, що межує з річкою Ворскла, в долинах річок і на схилах балок, де спостерігається підвищена небезпека підтоплення та ерозійних процесів.

Крім того, до проблем можна віднести також недостатню організацію транспорту в місті. Проблеми з мобільністю містян обумовлені значним перевантаженням транспортної мережі, відсутністю достатньої кількості паркувальних місць, а також недосконалою схемою пішохідних і велосипедних доріжок. У той час як інші міста України та Європи активно розвивають альтернативні види транспорту, Полтава поки що не має чіткої стратегії розвитку інфраструктури для пішоходів та велосипедистів.

Перспективи розвитку просторової організації міста Полтава зумовлені необхідністю адаптації до змін в соціально-економічному середовищі, розширення міських меж і зростання кількості населення, а також потребами сучасного урбанізованого середовища. З огляду на це, основними напрямками розвитку просторової організації міста є:

1. Перегляд і оновлення генерального плану. Оскільки чинний план не повною мірою враховує сучасні тенденції розвитку урбаністичних територій, необхідно здійснити його перегляд і коригування з урахуванням новітніх вимог містобудування, технічних інновацій та концепцій стійкого розвитку. Важливо розробити стратегію комплексного розвитку, яка забезпечить баланс між забудовою і збереженням природних територій, зелених зон і рекреаційних об'єктів.

2. Розвиток системи транспорту. Однією з основних стратегій для

поліпшення просторової організації є реорганізація транспортної мережі, включаючи розвиток громадського транспорту, організацію нових автобусних і тролейбусних маршрутів, розвиток велосипедних доріжок і пішохідних зон. Створення ефективної транспортної системи допоможе зменшити перенавантаження в центральних районах міста, знизити рівень забруднення повітря та забезпечити комфорт для всіх учасників дорожнього руху.

3. Інтеграція екологічних аспектів у містобудування. Міста, орієнтовані на сталий розвиток, повинні приділяти велику увагу охороні навколишнього середовища та збереженню природних ресурсів. У цьому контексті Полтава має великий потенціал для розвитку зелених зон, ландшафтних парків і рекреаційних територій. Важливо також враховувати енергоефективність будівель, зокрема через впровадження зелених технологій, таких як використання відновлювальних джерел енергії, систем для збору дощових вод та інших інновацій у житловому і комунальному господарстві.

4. Перегляд зонування та функціонального використання території. Враховуючи значні проблеми з використанням земельних ресурсів, необхідно провести перегляд зонування міста. Перерозподіл земельних ділянок для житлової, комерційної та рекреаційної забудови дозволить зменшити концентрацію забудови в центрі міста і знизити тиск на інфраструктуру. Це також сприятиме створенню нових житлових районів, розвинених за принципом багатофункціональності.

5. Удосконалення інженерно-геологічної підготовки території. У зв'язку з наявними проблемами підтоплення, ерозії та зсувів, необхідно підвищити рівень інженерно-геологічних досліджень для оцінки ризиків та розробки заходів із захисту таких територій. Особлива увага повинна бути приділена створенню єдиної системи дренажу, водовідведення та захисту від підтоплення.

Проблеми та перспективи просторової організації міста Полтава є важливими складовими частинами процесу сталого урбаністичного розвитку. Для вирішення наявних проблем необхідно впроваджувати комплексний підхід

до розвитку транспортної інфраструктури, зонування території, екологічного забезпечення та інженерної підготовки. Реалізація цих заходів дозволить значно підвищити якість життя мешканців міста та сприятиме його сталому розвитку в умовах сучасних викликів [2].

Місто Полтава, як і багато інших великих міст України, стикається з серйозними викликами в умовах війни, що вимагають врахування не лише стандартних екологічних і соціальних норм, а й особливих умов, які виникають через наявність військових загроз, внутрішньо переміщених осіб, руйнувань інфраструктури та адаптацію до зміни демографічної ситуації. У цей період важливо забезпечити максимальну гнучкість та адаптивність містобудівної документації, щоб вона могла ефективно реагувати на зміни ситуації та сприяти відновленню та розвитку міської території.

У межах процесу внесення змін до плану зонування території м. Полтава здійснюється переоцінка існуючих містобудівних регламентів та меж зон, що є основою для регулювання забудови та використання земель. Це важливий етап для забезпечення сталого розвитку міста, який враховує не лише економічні та соціальні фактори, а й екологічні та технічні обмеження.

Важливим аспектом просторової організації є необхідність розв'язання транспортних проблем міста, зокрема оптимізації транспортної мережі. Важливою задачею є створення вуличної мережі в обхід центральних районів міста, що дозволить знизити транспортне навантаження та зменшити рівень забруднення повітря в міських зонах. Крім того, необхідно посилити інженерне забезпечення містобудівних рішень, зокрема в частині будівництва та реконструкції доріг, мереж водопостачання та водовідведення, а також розвитку комунальних служб.

Незважаючи на ці проблеми, перспективи просторової організації міста полягають у продовженні реформ, орієнтованих на екологічно стійкий розвиток, інтеграцію відновлювальних енергетичних технологій, вдосконалення інфраструктури та забезпечення комфортних умов для життя. Важливим кроком

є створення рекреаційних зон та покращення екологічного стану зелених територій міста. Залишаючись у межах чинного законодавства та дотримуючись природоохоронних стандартів, можна досягти значних успіхів у розвитку міста після завершення війни.

Таким чином, вирішення проблем просторової організації міста Полтава вимагає комплексного підходу, що враховує як поточні проблеми, так і перспективи його розвитку. Залучення громадськості та фахівців до процесу внесення змін до зонування міста дозволить створити умови для сталого розвитку та забезпечення високої якості життя для мешканців Полтави.

#### Список літератури:

1. Проектування міських територій: підручник : у 2 ч. за ред. В.Т. Семенова, І. Е. Линник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 449 с.
2. Чувпило В.В., Шевчук С.М., Гапон С.В., Нагорна С.В., Куришко Р.В. Кадастрові системи та землеустрій у містобудівному проектуванні: оптимізація землекористування та міського планування. Містобудування та територіальне планування. 2023. Вип. 84. С. 407–423.
3. Шевчук С.М., Глухота В. О. Просторово-часові трансформації урболандшафтів міста Полтава. Scientific Progress & Innovations, 2025. 27(4), 91–97.
4. Штерндок Е. С. Планування та ефективне використання територій: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти зі спеціальністю 193 Геодезія та землеустрій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 67 с.

**Pukas Yelyzaveta,**

*3D year student of World Politics and Economy,*

*Vytautas Magnus University,*

*Lithuania/Kaunas*

## **CHARACTERISTIC OF NATURE, PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF THE SOUTH AFRICA TRADE AND ECONOMIC DIPLOMACY**

In this research paper we will characterise trade and economic diplomacy of South Africa. To reach this goal, we are not only analysing it's nature, performance and development, but also the importance of international trade for the state. The research paper underlines the main trade partners for the country, what kind of goods it exports, does it have any other foreign market who prolongs it's interest on the territory of South Africa. Furthermore, in the paper you will find a comprehensive information regarding liberalization of South African's economy, how the government influence its operation, is there any trade agreements with other countries and how it involved in regional economic relations. You also will find an information about its trade-related infrastructure and its further development. In the end of this particular research paper provides forecasts for future trade and economic diplomacy, where it could be evolve or change.

The economy of South Africa is thought to be open and tiny. South Africa presently contributes about 0.6% of the world's GDP, which supports the idea that smaller nations are generally more reliant on foreign commerce. The nation mostly depends on exports to sustain employment and production, and imports to meet consumer demand. Furthermore, South Africa's exposure to the global economy has increased during the past three decades due to its relative shrinkage and increased openness. (Stern & Ramkolowan, 2021) [5].

Trade policy of South Africa was changing threw it's lifespan. In this research

paper we will provide three main phases that were identify by Dullabh. The first phase was full of such features as liberal laissez-faire approach towards international trade. It means that government did not interevent or regulate it's economical relations and fully relied on market relations. It was typical for 1910-1925. After that trade policy shifted to more protective policy, that concentrated on internal market. At that time, the most important in trade was import substitution rather than export promotion. That was stimulating by imposing different customer tariffs and restriction regarding quantitative import. Step by step, in 1970s situation started to change toward export orientation. In the context of international trade, significant role played South African's macro economic policy GERA (Growth, Employment and Redistribution Strategy). The core idea of GERA was to establish "an open internationally competitive economy". To reach this goal South Africa needed urgent liberalization of it's economy as a complex and it's trade in particular. Also it was oriented on export promotion and creation of market-related exchange policy (NT Molete & H Hudson, n.d.) [3].

Geographic location of South Africa in the far south of the world make it a little bit difficult to reach it's trade partner. Nevertheless, South Africa has 25 highly important trade partners around the globe. Most popular countries are located in Asia, the second largest partners are in Africa. The data in 2021 tells us that the highest percent of overall export equal to 12.3 is dedicated to mainland China. The second one is United States \$8.4 billion (8.3% of total South Africa export). Top-5 includes also Germany, Mozambique and Japan. (Workman, n.d.).

In terms of composition, mineral-based products still account for the majority of South Africa's exports. The primary industries with significant net exports include basic iron and steel as well as mining, particularly coal and gold. Large exports are also produced by industries including automobiles, other machinery and equipment, transportation, food, and leather goods. Nevertheless, considerably greater imports offset these (Hausmann and Klinger, 2006, p. 23) [2].

40% of all merchandise exports in 2020 were manufactured goods, followed by

mineral fuels (11%), food (12%), ores and metals (29%), and agricultural raw materials (2%). Other categories accounted for 6% of the total. 61% of all merchandise imports during that time were manufactured goods, followed by mineral fuels (21%), food (6%), ores and metals (2%), and agricultural raw materials (1%). Other items accounted for 9% of the total. In 2023, the total value of imports and exports was USD 105 billion and USD 110 billion, respectively (*South Africa Archives*, n.d.)

There is no doubt that we should tackle the topic of trade-related infrastructures in South Africa. Ports, railways, roads, logistic hubs helps goods to reach potential buyers and we need to mention that in South Africa they are quite good developed. Large volumes of cargo are handled by major ports including Durban, Cape Town, and Port Elizabeth; Durban is Africa's busiest container port. Transnet is the main railway network by which South Africa unites transport corridors, where usually bulk goods products are transported. Of course we could not forget about classical roads. In case with South Africa, there dominate highways and roadways that are crucial for freight movement. Airports there, for instance Tambo International Airport, support air cargo and international trade. Special Economic Zones (SEZs) places like Richards Bay SEZ and Coega SEZ encourage industrial exports and investment.

African progress depends on regional integration. Comparatively speaking, only about 10% of all trade occurs within Africa. However, this number obscures significant national differences. Intra-African trade is far more significant for the majority of African nations than the total numbers indicate. In fact, a straightforward average of the intra-African trade share of exports from African nations shows that it accounts for 21% of overall exports, which is more than twice as much as the continent's total export value. Africa is now, by far, the second-most significant export market for the majority of African nations, behind Europe. Africa is the primary export market for seven African nations and the second-most important export market for twenty-five. (*A SOUTH AFRICAN TRADE POLICY and STRATEGY FRAMEWORK*, 2010) [1].

South Africa is actively involved in regional economical system and seems to be one of the most powerful actor in the south of African continent. From 1994 the state started to be part of community and in 1996 South Africa became part of SADC trade agreement and SADC Free Trade Protocol in 2000. Thanks to this implementations and steps made to satisfy requirements, nowadays this countries can have duty-free trade flows. The only exceptions connected with selling textiles and clothing wheat flour and some processed foodstuffs (Stern & Ramkolowan, 2021) [5].

The closing remarks will be dedicated to the recommendation for future improvement of trade policy in South Africa based on South African Trade Policy and Strategy Framework. In order to answer upcoming global trade concerns, future work in South Africa's trade policy will concentrate on improving trade data quality, accuracy, and consistency. In addition to tariffs, trade in services, investment, competition, intellectual property, government procurement, labour, and environmental concerns are now on the international trade agenda. Because of regulatory obstacles that prevent them from accessing markets, these "new generation" trade issues - which are frequently fuelled by developed economies - present difficulties for developing countries.

To make sure that these changing trade regulations serve its interests as a nation, especially in industrial development and employment creation, South Africa must take a proactive approach. While working with global organisations that oversee these domains, the nation must protect its policy space.

Economic changes brought about by trade reform also produce winners and losers. With the Department of Labour playing a crucial role, South Africa must create social safety nets, worker retraining programs, and skills development efforts in order to sustain public support

.It is also necessary to improve government-wide institutional coordination and interactions with universities, research institutes, civil society, and Parliament. This will develop a new generation of trade policy specialists, increase the efficacy of policies, and expand knowledge about trade. . (A SOUTH AFRICAN TRADE POLICY

and STRATEGY FRAMEWORK, 2010)

South Africa is relatively small, but open economy, which relies on international trade. Export helps to sustain production and employment, while import dependence helps to meet consumer demands.

During the time, South Africa faced three major phases in changing trade policy. Firstly there was liberal laissez-faire economy, afterwards it changed to more protective system with domination of import substitution. The last shift was toward export orientation. Till now the country works to reach the level of open and internationally competitive economy.

It has around 25 main trade partners. In top-5 there are China, US, Germany, Mozambique and Japan.

The main things to export is mineral fuels like iron and steel, and in some cases coal and gold. Large exports are also produced by industries including automobiles, other machinery and equipment, transportation, food, and leather goods.

South Africa is full of well-created trade infrastructure. Ports, roads, airports, railways and logistic hubs provide an opportunity for transferring goods.

As far as regional integration is crucial for African integration, South Africa actively engage into different trade agreements like SADC.

For future improvement of South African trade policy based on its existing Trade Policy and Strategy Framework it needs to make data improvement, address “new generation” trade issues, create social safety nets and improve institutional coordination.

#### References:

1.A SOUTH AFRICAN TRADE POLICY AND STRATEGY FRAMEWORK. (2010).

2. Hausmann, R. and B. Klinger (2006), “South Africa’s Export Predicament”, CID Working Paper No. 129, Center for International Development, Harvard University.

3.NT Molete , & H Hudson. (n.d.). *SOUTH AFRICAN FOREIGN TRADE*

*POLICY AND ECONOMIC DIPLOMACY IN AN ERA OF GLOBALISATION.*

4. *South Africa Archives*. (n.d.). FocusEconomics. <https://www.focus-economics.com/countries/south-africa/>

5. Stern, M., & Ramkolowan, Y. (2021). *Understanding South Africa's trade policy and performance*.

6. Workman, D. (n.d.). *Top South African Trading Partners 2021*. [Www.worldstopexports.com. https://www.worldstopexports.com/top-south-african-import-partners/](https://www.worldstopexports.com/top-south-african-import-partners/)

Наукове видання

# **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції  
(м. Запоріжжя, 19 червня 2025 року)

*Друкується в авторській редакції мовою оригіналу*

## **Оргкомітет конференції**

**Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького**

**Поштова адреса:** вул. Наукового містечка, 59, м. Запоріжжя, 69000

**Електронна адреса:** [mdpu\\_conf@ukr.net](mailto:mdpu_conf@ukr.net)

**Телефон:** +38 (097) 243 85 82

## **Видавництво ПП «Астрая»**

**Поштова адреса:** вул. Шведська, 20, кв. 4, м. Полтава, 36014

**Електронна адреса:** [astraya.pl.ua@gmail.com](mailto:astraya.pl.ua@gmail.com), веб-сайт: [astraya.pl.ua](http://astraya.pl.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5599 від 19.09.2017р.

**Телефон:** +38 (0532) 509-167, 611-694

