ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції
(м. Запоріжжя, 05 червня 2026 року)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції
(м. Запоріжжя, 05 червня 2026 року)

Запоріжжя
2026

УДК 330.34:341.38
П78
Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 17 від 23.06.2026 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. Ґжицького
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.
старший викладач Сальнікова М.В.

Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 05 червня 2026р). Полтава: Видавництво ПП «Астрая». 2026. 182 с.
ISBN 978-617-8797-41-6

У збірнику надруковано матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період», яка відбулася 05 червня 2026 року в 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 на 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, 2026
© Кафедра економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, 2026

ISBN 978-617-8797-41-6

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ТА СВІТОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....	7
Дранус Л.С. Формування маркетингової стратегії підприємств на засадах соціальної відповідальності.....	7
Горяча О.Л., Ганов В.О. Інвестиційна привабливість України в умовах воєнного стану.....	11
Горяча О.Л., Гончарова А.М. Геоекономічна трансформація україни: від радянської моделі до інтеграції в ЄС та стратегічного партнерства з США.....	16
Горяча О.Л., Євсєєнков О.В. Розвиток міжнародних економічних відносин України з країнами ЄС.....	22
Єщенко К.О. Удосконалення проєктного підходу до управління територіальними громадами в умовах викликів війни.....	27
Єщенко К.О., Осипенко С.О. Реалізація інфраструктурних проєктів у територіальних громадах в умовах воєнних ризиків.....	31
Лихманов М.В. Роль розвитку талантів серед факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств хімічної галузі……	34
Марченко О.А., Бєльчев М.П. Стратегія залучення прямих іноземних інвестицій у повоєнну економіку України: європейський досвід та вітчизняні реалії……...	39
Марченко О.А., Дрига Є.І. Інноваційні моделі формування корпоративної культури підприємств в умовах цифровізації…….	44
Марченко О.А., Дзюбенко В.І. Стратегії просторового відновлення та забезпечення сталості територій, що зазнали наслідків війни……	48
Огієнко А.Д. Стійкий розвиток аграрних підприємств як основа зміцнення національної економіки в повоєнний період.....	51
Осьмачко Є.Є. Маркетингові пріоритети розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах економічної турбулентності.....	55
Подаков Є.С., Бучко О.В. Сутність і завдання виробничої стратегії підприємства.....	59
Постол А.А., Звєрєв С.М. Стратегічні імперативи трансформації системи охорони здоров'я України в умовах кризової економіки та макроекономічної нестабільності……...	63
Постол А.А., Ломейко А.М. Інноваційні моделі брендингу територій у стратегічному управлінні регіональним агротуристичним потенціалом...	67
Ромашка С.В. Регіональні макроекономічні ефекти охорони здоров'я в контексті повоєнного відновлення України.....	71
СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	73
Богач І.В., Пилипенко К.А. ESG-фактори та їх вплив на інвестиційну	

привабливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку (на прикладі м. Львів).....	73
Дрига Є.І. Культура навчання як шлях до сервісної досконалості в готельному бізнесі.....	77
Горяча О.Л. Вплив воєнного стану на економіку туристичної галузі України.....	82
Горяча О.Л., Бекірова Д.В. Економічний потенціал розвитку екотуризму в Україні.....	87
Горяча О.Л., Яшина А.В. Клієнтоорієнтованість як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.....	91
Марченко О.А., Козін І.П. Організація просторового розвитку санаторно-курортного потенціалу регіонів на засадах життєстійкості та інклюзивності…….....	87
Марченко О.А., Пікуш О.В. Просторова реструктуризація туристичного бізнесу України: інноваційні моделі адаптації до геополітичних змін…..	95
Марченко О.А., Пікуш О.В. Трансформація бізнес-моделей у сфері гостинності та туризму в умовах постконфліктного відновлення територій……..……	103
Марченко О.А., Сальнікова М.В. Кластерний підхід як інструмент підвищення резильєнтності подієвого туризму в повоєнній економіці України……..	106
Подаков Є.С., Пікуш О.В. Волонтерський і соціальний туризм як драйвер внутрішнього розвитку громад та локальної економіки.....	110
Подаков Є.С., Яшина А.В. Сучасні принципи, виклики та перспективи розвитку інклюзивності в індустрії гостинності.....	114
СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ В СФЕРІ БІЗНЕСУ.....	119
Горяча О.Л., Лушникова Г.С. Цифровізація міжнародних економічних відносин як фактор підвищення їх стійкості до безпекових викликів.....	119
Подаков Є.С., Легеза В.В. Цифрова трансформація України в контексті інтеграції в єдиний цифровий ринок європейського союзу.....	124
Подаков Є.С., Серида Н.В. Сучасні аспекти використання елементів цифрового маркетингу.....	128
СЕКЦІЯ 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, ФІНАНСИ ТА АУДИТ.....	133
Бражник Л.В. Грантове фінансування як каталізатор інновацій.....	133
Горяча О.Л., Курач С.В. Внутрішній аудит як фактор інвестиційної привабливості підприємства.....	136
Захарова Н.Ю. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах невизначеності.....	141
Лункіна Т.І., Дранус В.В. Бюджетування як інструмент реалізації принципів сталого розвитку в системі стратегічного управління підприємствами.....	146

Осипенко С.О. Податкові надходження місцевих бюджетів в умовах воєнного стану: сучасні виклики та тенденції.....	150
Пилипенко К.А., Прокопишин О.С. Штучний інтелект у системі фінансового контролю розрахункових операцій закладів гостинності: обліковий аспект.....	155
Пилипенко К.А., Чернявська Т.А. Цифрові екосистеми логістики та розрахунків у готельно-ресторанному бізнесі: організаційні та облікові аспекти.....	159
Тютюнник С.В., Чишко М.В. Аналітичне забезпечення управління виробничими запасами аграрного підприємства в умовах воєнного стану.....	163
Щебликіна І.О., Консевич І.Ю. Забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах війни.....	168
Щебликіна І.О., Сальцова А.І. Особливості формування антикризової стратегії підприємства.....	172
Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Виробництво та реалізація продукції як найважливіше джерело фінансових ресурсів промислових підприємств.....	176

СЕКЦІЯ 1.
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ТА СВІТОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Дранус Л.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В сучасних умовах розвитку економіки маркетинг виходить за межі традиційного інструменту просування товарів і послуг та перетворюється на стратегічний механізм формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Зростання суспільних очікувань щодо етичної поведінки бізнесу, посилення екологічних та соціальних викликів, а також підвищення уваги до принципів сталого розвитку зумовлюють необхідність інтеграції соціальної відповідальності у маркетингові стратегії підприємств.

Останніми роками спостерігається посилення уваги суспільства до рівня соціальної відповідальності вітчизняних підприємств, що значною мірою пов’язано з процесами глобалізації та їхнім впливом на ведення бізнесу. Підприємства, які прагнуть успішно функціонувати на міжнародних ринках, дедалі частіше розглядають соціальну відповідальність як невід’ємний складник стратегічного управління. Світовий досвід засвідчує, що дотримання високих стандартів соціальної відповідальності сприяє не лише формуванню позитивної репутації компанії, а й створює передумови для її довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Впровадження принципів соціальної відповідальності є поетапним

процесом, який відображає рівень розвитку корпоративної культури та ступінь інтеграції соціально відповідальних практик у систему стратегічного управління. Кожен етап характеризується певними цілями, інструментами та напрямами діяльності, забезпечуючи поступовий перехід від окремих соціальних заходів до комплексної моделі управління, орієнтованої на принципи сталого розвитку.

Початковим є неформальний етап, що передбачає реалізацію окремих соціально значущих заходів, зокрема своєчасну сплату податків, участь у благодійних акціях, підтримку місцевих громад та здійснення окремих природоохоронних ініціатив. На загальному етапі підприємство впроваджує етичні стандарти діяльності, застосовує міжнародні екологічні норми, готує звітність зі сталого розвитку та реалізує спонсорські й благодійні проєкти, поєднуючи їх із маркетинговими комунікаціями.

Системний етап характеризується формуванням комплексної екологічної політики, налагодженням взаємодії із зацікавленими сторонами, удосконаленням бізнес-процесів та спрямуванням частини прибутку на попередження або мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства. На інноваційному етапі соціальна відповідальність розглядається як джерело конкурентних переваг, а підприємство активно досліджує актуальні соціальні проблеми галузі та ініціює проєкти, спрямовані на їх вирішення.

Найвищим рівнем розвитку є домінуючий етап, коли принципи соціальної відповідальності повністю інтегруються в корпоративну культуру підприємства та стають визначальним чинником формування його довгострокової стратегії розвитку [1].

У науковій літературі маркетингову стратегію трактують як стратегічний напрям розвитку підприємства, довгостроковий план маркетингової діяльності, комплекс дій щодо досягнення маркетингових цілей, а також систему заходів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг і сталого функціонування суб’єкта господарювання [2].

Отже, маркетингова стратегія поєднує плановий, програмний та ціннісно-орієнтований підходи до управління діяльністю підприємства на ринку, забезпечуючи його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб споживачів. За своєю сутністю вона є комплексним планом досягнення маркетингових цілей підприємства та охоплює визначення ключових напрямів ринкової діяльності.

Маркетингова стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства у взаємодії як зі споживачами, так і з конкурентами. До її ключових характеристик належать довгострокова спрямованість, орієнтація на реалізацію маркетингових цілей, базування на результатах стратегічного маркетингового аналізу, узгодженість із загальною системою стратегічного управління підприємством та визначення ринкових пріоритетів діяльності. Водночас вона характеризується логічною послідовністю, системністю та циклічністю процесу реалізації [3].

Зовнішнє середовище здійснює суттєвий вплив на вибір маркетингових орієнтирів підприємства. Зокрема, кон’юнктура ринку, рівень конкурентної боротьби, зміни попиту та пропозиції визначають підходи до сегментації ринку, позиціонування продукції та формування унікальної ціннісної пропозиції. Важливу роль відіграють економічні чинники, зокрема рівень інфляції, доходи населення та купівельна спроможність споживачів, які безпосередньо впливають на цінову політику підприємства. Технологічний розвиток сприяє впровадженню цифрових маркетингових інструментів, електронної комерції та автоматизації бізнес-процесів. Соціокультурні тенденції визначають особливості комунікаційної політики, тоді як нормативно-правове середовище встановлює правила та обмеження щодо реалізації маркетингової діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства формують ресурси, організаційні можливості та управлінські компетенції, які забезпечують реалізацію обраної маркетингової стратегії. Фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та кадрові ресурси визначають масштаби й інтенсивність маркетингових заходів.

Водночас організаційна структура управління та професійний рівень персоналу впливають на швидкість адаптації підприємства до змін ринкового середовища та впровадження інновацій. Значну роль також відіграє корпоративна культура, заснована на принципах якості обслуговування, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Результати проведеного дослідження свідчать, що формування дієвої маркетингової стратегії підприємства ґрунтується на комплексному аналізі та врахуванні впливу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, а також особливостей конкурентного середовища. За сучасних умов господарювання особливої значущості набуває інтеграція принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку у стратегічний маркетинг процес. Такий підхід сприяє не лише задоволенню потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін, а й формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри та лояльності клієнтів, зміцненню ринкових позицій і забезпеченню довгострокової результативності діяльності.

Таким чином, всебічне врахування сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, а також принципів соціальної відповідальності, є важливою передумовою розроблення гнучкої та ефективної маркетингової стратегії. Саме такий підхід дозволяє торговельному підприємству успішно адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, забезпечувати стійкий розвиток і створювати довгострокову цінність як для бізнесу, так і для суспільства.

Список літератури:

1. Реслер, М., & Гальо, Я. (2024). Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії. Економіка та суспільство, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-118

2. Струк, Н., & Капраль, О. (2023). Маркетингова стратегія підприємства:

суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75

3. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414 (дата звернення: 14.08.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.4

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки;
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Ганов В.О.,
Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інвестиційна привабливість держави є одним із ключових чинників забезпечення її макроекономічної стабільності, модернізації промислового виробництва, створення нових робочих місць та інтеграції країни у світове господарство. В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції залучення капіталу виступає базовим інструментом підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Проте повномасштабна війна та запровадження воєнного стану в Україні суттєво деформували

інвестиційний клімат держави, спричинивши безпрецедентне зростання безпекових ризиків, скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій (ПІІ) та погіршення фінансової стабільності суб'єктів господарювання [1].

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», воєнний стан передбачає особливий правовий режим функціонування економіки та органів державного управління в умовах загрози національній безпеці [2]. У таких специфічних умовах формування життєздатного інвестиційного середовища стає першочерговим завданням державної економічної політики, оскільки саме залучення зовнішнього та внутрішнього капіталу є основою для поточного виживання, післявоєнного відновлення та технологічної модернізації економіки України.

Проблематика дослідження полягає у визначенні основних деструктивних та стимулюючих факторів, що впливають на інвестиційну привабливість України в умовах воєнного стану, а також у пошуку ефективних фінансово-правових механізмів активізації інвестиційної діяльності та підвищення рівня довіри з боку міжнародних інвесторів.

Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних тенденцій архітектури інвестиційного клімату України в умовах тривалого воєнного стану та визначенні системної ролі інструментів страхування воєнних ризиків, інноваційного розвитку локальних ринків праці та цифровізації у забезпеченні економічної стійкості держави.

Воєнний стан суттєво змінізував традиційні підходи до оцінки інвестиційного клімату України. Активні бойові дії, руйнування логістичних вузлів, енергетичний дефіцит та високий рівень економічної невизначеності змусили значну частину іноземних інвесторів заморозити або призупинити поточні проєкти. Як зазначає академік В. М. Геєць, в умовах воєнних викликів структура інвестиційного попиту зазнає глибоких структурних зрушень: інвестори переорієнтовуються з довгострокових капіталомістких проєктів на гнучкі, високотехнологічні та мобільні виробництва, здатні швидко

адаптуватися до форс-мажорних обставин [1].

Одним із ключових чинників стабілізації та підтримки інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану є державна фінансова та інституційна підтримка підприємств, насамперед стратегічних галузей. За дослідженнями М. І. Виклюк, А. М. Ліщинського та О. В. Майора, державна підтримка відіграє критично важливу роль у мінімізації операційних ризиків бізнесу [3]. Автори наголошують, що в умовах воєнного стану особливу ефективність демонструють державні програми пільгового кредитування (зокрема «Доступні кредити 5-7-9%»), адаптивні податкові преференції, надання урядових фінансових гарантій, а також спрощення процедур релокації виробничих потужностей у відносно безпечні західні регіони держави [3].

Важливим вектором формування інвестиційного інтересу є розширення міжнародного економічного співробітництва. Україна активно взаємодіє з міжнародними фінансовими організаціями (МВФ, Світовий банк, ЄБРР), урядами країн Європейського Союзу та приватними фондами. У сучасних реаліях пріоритетними та найбільш перспективними для залучення капіталу є такі сектори, як: оборонно-промисловий комплекс (DefenseTech), відновлювана та розподілена енергетика, агропромисловий комплекс (із глибокою переробкою продукції), логістична інфраструктура та ІТ-індустрія.

Суттєву роль у процесі забезпечення інвестиційної привабливості відіграють локальні ринки праці, які зазнали суттєвого тиску через вимушену міграцію населення. Як зазначає Л. Підопригори, інвестиційна привабливість підприємств, зокрема державного сектору, сьогодні безпосередньо корелює з якістю та мобільністю людського капіталу в регіонах [4]. Ефективне збереження професійної підготовки кадрів, програми швидкого перенавчання (резкілінгу) та адаптація умов праці до безпекових вимог створюють необхідні передумови для того, щоб інвестор отримав кваліфіковану робочу силу в дестинаціях релокації, що значно прискорює загальні процеси повоєнного відновлення [4].

Додатковим драйвером виступає цифровізація економіки. Впровадження електронних сервісів для бізнесу (зокрема через екосистему «Дія.Сіті»), автоматизація митних та податкових процедур, а також використання цифрових аналітичних платформ для моніторингу інвестиційних проєктів суттєво знижують рівень бюрократії та корупційних ризиків. Це підвищує прозорість економічного середовища та формує позитивний імідж України як прогресивної цифрової держави, готової до прозорої співпраці.

Для комплексного узагальнення ключових факторів, що визначають архітектуру інвестиційного середовища України в умовах воєнного стану, доцільно систематизувати основні ризики та перспективні інструменти розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори впливу на інвестиційну привабливість України в умовах воєнного стану

Фактор впливу	**Деструктивний (негативний) вияв**	**Перспективи розвитку та інструменти компенсації ризиків**
Критичні воєнні ризики	Фізична загроза активам, різке падіння поточної інвестиційної активності	Впровадження програм багатостороннього страхування воєнних ризиків (MIGA, DFC)
Руйнування інфраструктури	Прямі збитки бізнесу, втрата логістичних ланцюгів та енергопостачання	Залучення цільових грантів на модернізацію інфраструктури за принципом «Build Back Better»
Державна підтримка	Дефіцит бюджетних коштів для масштабного фінансування програм	Запуск інвестиційних фондів спільно з міжнародними донорами, розвиток «інвестиційних нянь»
Міжнародна співпраця	Ризик залежності виключно від закордонної макрофінансової допомоги	Інтеграція у виробничі ланцюги ЄС, залучення приватного іноземного капіталу в DefenseTech
Деформація ринку праці	Гострий дефіцит кадрів через зовнішню та внутрішню міграцію	Державне замовлення на перепрофілювання фахівців, створення безпечних умов праці
Digital-трансформація	Високі первинні витрати бізнесу на кібербезпеку та захист даних	Розширення преференцій «Дія.Сіті», перехід на повністю безконтактні державні сервіси

Джерело: узагальнено автором на основі [1;3–4].

Аналіз матриці факторів свідчить, що головним бар'єром для капіталовкладень є безпековий чинник. Для його нівелювання в Україні почала

формуватися принципово нова архітектура страхування воєнних ризиків за підтримки Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA), Американської міжнародної фінансової корпорації розвитку (DFC) та європейських експортно-кредитних агентств (ECA). Наявність таких фінансових інструментів, які покривають збитки від можливих руйнувань внаслідок бойових дій, кардинально змінює інвестиційну логіку, перетворюючи Україну з зони «абсолютного ризику» на високоперспективний ринок із контрольованими фінансовими параметрами.

Отже, інвестиційна привабливість України в умовах воєнного стану формується під впливом складної взаємодії безпекових загроз та інноваційних механізмів адаптації економіки. Попри критичний рівень ризиків, держава зберігає інвестиційну життєздатність завдяки унікальному поєднанню масштабної міжнародної підтримки, прискореної цифровізації, трансформації ринку праці та запуску інструментів фінансового страхування воєнних ризиків. Подальша реалізація збалансованої державної політики, спрямованої на детінізацію економіки, захист прав інвесторів та розширення державно-приватного партнерства, дозволить конвертувати існуючий потенціал відновлення у реальні інвестиційні потоки, забезпечуючи довгострокову стійкість національної економіки.

Список літератури:

1. Геєць В. М. Економіка України в умовах глобальних викликів і воєнного стану // Економіка України. 2025. № 4. С. 3–15.

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 27.05.2026).

3. Виклюк М. І., Ліщинський А. М., Майор О. В. Державна фінансова підтримка у формуванні інвестиційної привабливості агропромислових підприємств України в умовах воєнного стану // Економічна парадигма. 2026. № 5(109). С. 63–70. URL: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-6 (дата

звернення: 27.05.2026).

4. Пидопригора Л. Інвестиційна привабливість підприємств державного сектору України на міжнародному ринку: вплив локальних ринків праці на процеси повоєнного відновлення // Grail of Science. 2026. № 64. С. 376–385. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.03.2026.040 (дата звернення: 27.05.2026).

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки, готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя, Україна
Гончарова А.М.,
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ГЕОЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ: ВІД РАДЯНСЬКОЇ МОДЕЛІ ДО ІНТЕГРАЦІЇ В ЄС ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА З США

Рівень успішності інтеграції України у світове господарство визначається її активністю на міжнародних ринках, де головним орієнтиром є стан торговельного балансу. Поки глобальна економіка цифровізується та нарощує обсяги послуг, український зовнішньоекономічний сектор тримається на

торгівлі товарами. Саме товарний експорт та імпорт останні роки складають основу вітчизняного міжнародного обороту, значно випереджаючи послуги. Це підтверджує важливість аналізу саме товарних потоків.

Міжнародні зв'язки стають в теперішній час одним із важливих чинників економічного зростання, структурних зрушень та підняття ефективності національного виробництва [1].

Після розпаду СРСР та розриву всіх господарчих зв'язків з колишніми союзними республіками Україна зіштовхнулась із серйозними проблемами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Енергоресурси, що перетворилися на іноземні, із закупівельними цінами на рівні світових, соціально-економічна криза, швидке зростання тіньової економіки – всі ці негативні фактори не дозволяли швидко реформувати виробничий комплекс України. Разом з тим Україна традиційно посідала провідне місце серед держав СНД у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, маючи запаси природних ресурсів, виробничі потужності, трудові ресурси, транспортне забезпечення тощо.

На розвиток зовнішньоекономічної діяльності негативно вплинуло падіння обсягів виробництва та розрив господарчих зв'язків, недосконаліть законодавства та валютно-фінансової політики. Нестабільність – основна причина незацікавленості підприємств в розвитку зовнішньоекономічної діяльності та орієнтації на експорт.

Розвиток зовнішньої торгівлі (1991–1999 рр.).

Україна завжди мала економічні зв'язки з країнами світового співтовариства, але її включення у систему світового господарства на сучасному етапі мало свої особливості, здебільшого зумовлені набуттям державної незалежності. Головним економіко-правовим документом, що регламентує розвиток зовнішньо-економічної політики України, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2].

Від 1992 р. у географічній структурі експорту відбулися значні зміни.

Скоротився обсяг експорту, що припадав на країни колишнього СРСР (з 60 % до 35,6 %), зокрема в Росію. Зросли обсяги експорту до країн Європейського Співтовариства, Китаю, США. Серед імпортерів – Росія, Німеччина та США.

Зовнішня торгівля у 2000–2021 рр.

Партнерами України в зовнішній торгівлі товарами в 2000 р. було 189 країн світу, у торгівлі послугами – 196 країн. У січні – грудні 2000 р. 14 649 підприємств і організацій Украйни здійснили експортні поставки на суму 14,6 млрд дол. Частка експорту товарів до країн СНД та Балтії становила 33 %, до інших країн світу – 67 %. Майже 50 % експорту товарів було здійснено у 6 країн світу: Росію, Туреччину, Німеччину, США, Італію, Китай. Основу експорту товарів становили: чорні метали – 5,0 млрд дол. (34,5 % загальнодержавного експорту товарів), машини та устаткування – 872,3 млн дол. (6,0 %), паливо, нафта та продукти її переробки – 807,7 млн дол. (5,5 %). В обсязі експорту України частка готової продукції, виготовленої з давальницької сировини, – 10,7 % [3].

Ключову роль у географічній структурі зовнішньої торгівлі товарами продовжує відігравати Євросоюз,хоча його частка продовжує скорочуватися. Так, за підсумками 2024 р. вона становила 53,8 %, а за 2025 р.– 50,3 %. ЄС як торговельний блок зберігає першість і в географічній структурі експорту товарів із часткою 57,8 %, і в їхньому імпорті з часткою 46,7 %.

Експорт товарів до ЄС характеризувався скороченням обсягу на 5,6 % (або на 1,4 млрд.дол. США). Переважно це скорочення було сформоване через зменшення на 13,7 % (або на 1,3 млрд.дол. США) постачань їжі та напоїв, а також промислових матеріалів на 4,4 % (або на 512 млн.дол. США). На товари цих двох груп припадає 82,4 % товарного експорту України до Євросоюзу.

Загалом, зменшення частки ЄС у загальному обсязі експорту відображає не тільки обмеження для українських товарів, а й може свідчити про збалансування певною мірою географічної структури експорту і зростання ролі ринків Азії та Африки.

У динаміці імпорту товарів із ЄС протягом 2025 р. відбувалися кардинальні зміни. Так, за підсумками І півріччя 2025р. спостерігалося зменшення показника на 9,3 %, а за підсумками всього 2025р.– зростання на 11 % (до 39,6 млрд дол. США). Як результат, від'ємне сальдо в торгівлі товарами України з ЄС збільшилося з 10,9 млрд.дол. США – у 2024 р. до 16,2 млрд.дол. США – у 2025 р.

Другим після ЄС торговельним партнером України у 2025 р. був *Китай,* товарообіг з яким становив майже 21 млрд.дол. США (16,8 % від загального товарообігу України). Традиційно обсяги імпорту (19,2 млрд.дол. США) товарів з Китаю переважали обсяги українського експорту (1,8 млрд.дол. США) до цієї країни, що також сформувало від'ємне сальдо в торгівлі товарами з КНР у розмірі 17,4 млрд.дол. США (більше, ніж у торгівлі з ЄС). Порівняно з 2024 р. обсяг українського експорту до Китаю скоротився на 24,1 %, тимчасом як обсяг імпорту зріс на 33,9 %.

Провідною товарною групою імпорту з Китаю були машини, устаткування та транспорт. На товари цієї групи припадало понад дві третини (69,8 %) товарного імпорту України.

Третім за розміром товарообігу партнером України в 2025 р. була Туреччина із часткою 7,2 %. Україна переважно імпортувала товари з Туреччини (сума імпорту становила 6,2 млрд.дол. США), ніж експортувала до неї (сума експорту становила 2,7 млрд. дол. США). Основою імпорту була товарна категорія «інші товари», сума становила 2,1 млрд. дол. США, а частка – 2,5 % від загального товарного імпорту до нашої країни. Також Україна імпортувала з Туреччини нафтопродуктів на 639 млн.дол. США. Щодо експорту з України, то його основою стала кукурудза – її було постачено на суму 1,2 млрд.дол. США. Загалом на цю українську товарну позицію припало 43,4 % від усього товарного експорту до Туреччини.

Вагому роль у товарообігу України відігравали *США* (4,5 % загального товарообігу), країни СНД (2,3 %), Індія (2,1 %),Сполучене Королівство (1,7 %)

та Єгипет (1,5 %). Якщо в торгівлі з переважною більшістю основних партнерів обсяг імпорту Україною товарів перевищував обсяг їхнього експорту (у торгівлі із США обсяг імпорту майже 4,5 раза перевищував обсяг експорту), то торгівля України з Єгиптом характеризувалася іншою динамікою. Зокрема, обсяг товарного експорту з України до Єгипту перевищував обсяг імпорту уп'ятеро, а Єгипет входив до п'ятірки ринків збуту продукції з України.

Водночас перевищення обсягу експорту над обсягом імпорту зафіксовано і в торгівлі України з країнами СНД. При експорті, обсяг якого сягав 2,1 млрд дол. США, обсяг імпорту становив 0,8 млрд дол. США. Така ситуація частково зумовлена тим, що практично не відбувається торгівлі України з Росією та Білоруссю, а провідним торговельним партнером серед країн СНД є Молдова, обсяг експорту до якої (1,2 млрд дол. США) перевищив обсяг імпорту (160 млн дол. США) більше ніж у сім разів [4].

Товарообіг України у січні – квітні 2026 року зріс на 21 % рік до року і склав $46,1 млрд, свідчать дані Державної митної служби. Імпорт товарів зріс майже на 30 % – до $32,2 млрд, тоді як експорт збільшився на 4,5 % – до $13,9 млрд. Дефіцит зовнішньої торгівлі товарами за рік зріс із $11,5 млрд до $18,3 млрд.

Оподаткований імпорт за звітний період склав $22,3 млрд, або 69% загального обсягу ввезених товарів. Податкове навантаження на 1 кг оподаткованого імпорту зросло до $0,55 проти $0,51 роком раніше.

Найбільше товарів Україна імпортувала з Китаю – на $8,7 млрд, Польщі – на $3,1 млрд і Туреччини – на $2,2 млрд. Основними напрямками українського експорту стали Польща ($1,5 млрд), Туреччина ($1,2 млрд) та Італія ($857 млн).

У структурі імпорту 72 % припало на три категорії товарів. Найбільше Україна закупила машин, устаткування і транспорту – на $13,3 млрд. Під час митного оформлення цієї продукції до бюджету сплачено 74,3 млрд грн митних платежів.

Імпорт паливно-енергетичних товарів склав $5,3 млрд, а надходження до

бюджету від їх митного оформлення – 103,5 млрд грн. Продукції хімічної промисловості ввезли на $4,6 млрд, що принесло бюджету 38,4 млрд грн.

Найбільшими товарними групами експорту залишилися продовольчі товари – $8,5 млрд, метали та вироби з них – $1,3 млрд, а також машини, устаткування і транспорт – $1,2 млрд.

Надходження від вивізного мита у січні–квітні 2026 року зросли більш ніж у п’ять разів – до 585,9 млн грн проти 105,7 млн грн за аналогічний період торгівлі [5].

Руйнація радянської командно-адміністративної системи та розпад СРСР змусили Україну екстрено будувати власну суверенну модель економіки. Вихід на міжнародну арену став життєво необхідним кроком для подолання кризу, залучення іноземних інвестицій та визнання держави у світі.

Процес європейської інтеграції став головним рушієм внутрішніх реформ та змінив географію українського експорту, переорієнтувавши його з пострадянського простору на ринок Європейського Союзу. Співпраця зі США, у свою чергу, забезпечила стратегічну фінансову, технологічну та безпекову підтримку, що критично важливо для стабільності національного господарства.

Станом на 2025–2026 роки Україна остаточно закріпила свій статус частини західного економічного світу. Структура експорту та отримані валютні надходження доводять, що інтеграція в глобальні ланцюги вартості є єдиним шляхом для виживання та повоєнного відновлення національної економіки.

Список літератури:

1. Гаврилюк І. Динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в україні. *Економіка та суспільство(2023)* (47). Doi:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-33.

2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text.

3.Україна: торгівля https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96

%D0%B2%D0%BB%D1%8F.

4. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku.

5. Forbes https://forbes.ua/news/tovaroobig-ukraini-u-sichnikvitni-zris-na-21-u-richnomu-vimiri-khto-sered-naybilshikh-torgovelnikh-partneriv-08052026-38669.

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки;
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Євсєєнков О.В.,
Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄС

У сучасних умовах глобальних геоекономічних трансформацій та міжнародної інтеграції розвиток стратегічного співробітництва України з країнами Європейського Союзу є фундаментальним вектором державної економічної політики. Відповідно до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», забезпечення повноправної інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір та набуття членства в ЄС визначено як стратегічний національний пріоритет [4]. На сучасному етапі ЄС виступає головним інституційним та економічним партнером України у

сфері зовнішньої торгівлі, інвестиційної діяльності, фінансово-донорської підтримки та реалізації структурних реформ.

Особливої, життєво важливої актуальності розвиток міжнародних економічних відносин України з ЄС набув в умовах тривалого воєнного стану. Повномасштабна війна спричинила глибокі деформації структури зовнішньої торгівлі, блокування традиційних морських логістичних шляхів та погіршення внутрішнього інвестиційного клімату. У цих кризових обставинах поглиблена співпраця з країнами європейського співтовариства стала провідним чинником утримання макрофінансової стабільності України, безперебійного функціонування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та формування фінансового фундаменту для програм повоєнного відновлення [3].

Проблематика дослідження полягає у визначенні новітніх тенденцій та бар'єрів у розвитку міжнародних економічних відносин України з країнами ЄС, а також у системному дослідженні впливу інструментів цифровізації, транскордонного співробітництва та диверсифікації ЗЕД на стабілізацію національної економіки.

Мета дослідження полягає в узагальненні інституційних та операційних напрямів розвитку міжнародного економічного співробітництва України з ЄС в умовах воєнного стану (зокрема в контексті дії режимів «економічного та транспортного безвізу») та визначенні стратегічних орієнтирів повної інтеграції вітчизняного бізнесу у внутрішній ринок Європейського Союзу.

Європейський Союз наразі є безальтернативно найбільшим торговельним партнером України, акумулюючи понад половину загального обсягу вітчизняного зовнішньоторговельного обороту. Основна питома вага українського експорту на ринках ЄС зосереджена в агропромисловому комплексі (продукція рослинництва та харчової промисловості), чорній металургії, машинобудуванні, ІТ-секторі та деревообробній галузі. Базовою платформою для цього стала Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка забезпечила поетапну гармонізацію нормативно-правової бази, адаптацію

технічних регламентів та стандартів, суттєво спростивши доступ вітчизняних товарів до європейських споживачів. Потужним імпульсом стало також рішення ЄС щодо повного скасування мит та квот на український експорт («економічний безвіз»), що дозволило компенсувати втрати від блокування чорноморських портів.

Важливу інноваційну роль у розвитку сучасних міжнародних економічних відносин відіграє форсована цифровізація ЗЕД. За дослідженнями К. Антонюк, М. Ситнікова та А. Шаталової, інтеграція цифрових технологій у митні та торговельні процедури радикально спрощує операційну архітектуру міжнародної торгівлі, оптимізує транскордонні логістичні потоки та стимулює транскордонну електронну комерцію [1]. Автори обґрунтовано зазначають, що впровадження хмарних екосистем, безпаперового електронного документообігу (зокрема системи електронної сертифікації), CRM-платформ та автоматизованих систем митного оформлення (у межах приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту NCTS) дозволяє українським підприємствам значно знизити трансакційні витрати та підвищити свою конкурентоспроможність на європейському ринку [1].

В умовах воєнного стану критичного значення набуло транскордонне співробітництво України з прикордонними країнами-членами ЄС. Як відзначає Н. Волкова, субрегіональна та транскордонна співпраця виступає дієвим інструментом розвитку регіональних економік, реалізації спільних євроінтеграційних інфраструктурних проєктів та залучення прямих іноземних інвестицій у прикордонні кластери [2]. Особливо інтенсивними стали економічні та логістичні зв’язки із Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною. Ці держави перетворилися на головні «гуманітарні та торговельні хаби» України. Через їхню територію та логістичні пункти пролягає основний масив українського експорту та імпорту критичних товарів, що підтверджує важливість реалізації Угоди про лібералізацію вантажних автомобільних перевезень («транспортний безвіз»).

Паралельно з цим, архітектура зовнішньоекономічної діяльності зазнає глибокої вимушеної трансформації. За дослідженнями С. Кваші, О. Павленко та В. Вакуленко, сучасні міжнародні економічні відносини України функціонують у режимі безперервного антикризового менеджменту, що вимагає миттєвої адаптації до безпекових викликів, швидкої диверсифікації товарних ринків та розбудови принципово нових інтермодальних логістичних маршрутів (зокрема розвитку Дунайського портового кластеру та розширення залізничних євроколій). Науковці справедливо наголошують, що системне просування експортного потенціалу на ринки ЄС є базовим стабілізатором для національного виробничого сектору [3].

Окремим стратегічним треком МЕВ є залучення довгострокового фінансування для макроекономічної підтримки та відновлення. Головним інструментом тут виступає масштабна чотирирічна програма Європейського Союзу Ukraine Facility загальним обсягом 50 мільярдів євро. Реалізація цієї програми передбачає не просто пряму фінансову допомогу бюджету, а й виділення спеціальних інвестиційних інструментів (гарантій) для залучення приватного європейського капіталу в українську енергетику, логістику та «зелену» промисловість, що стимулює інтеграцію українського малого та середнього бізнесу в глобальні ланцюги доданої вартості ЄС [5].

Для системного узагальнення ключових векторів, що визначають динаміку міжнародних економічних відносин України з європейськими партнерами, доцільно структурувати основні компоненти співробітництва у вигляді концептуальної схеми (рис. 1).

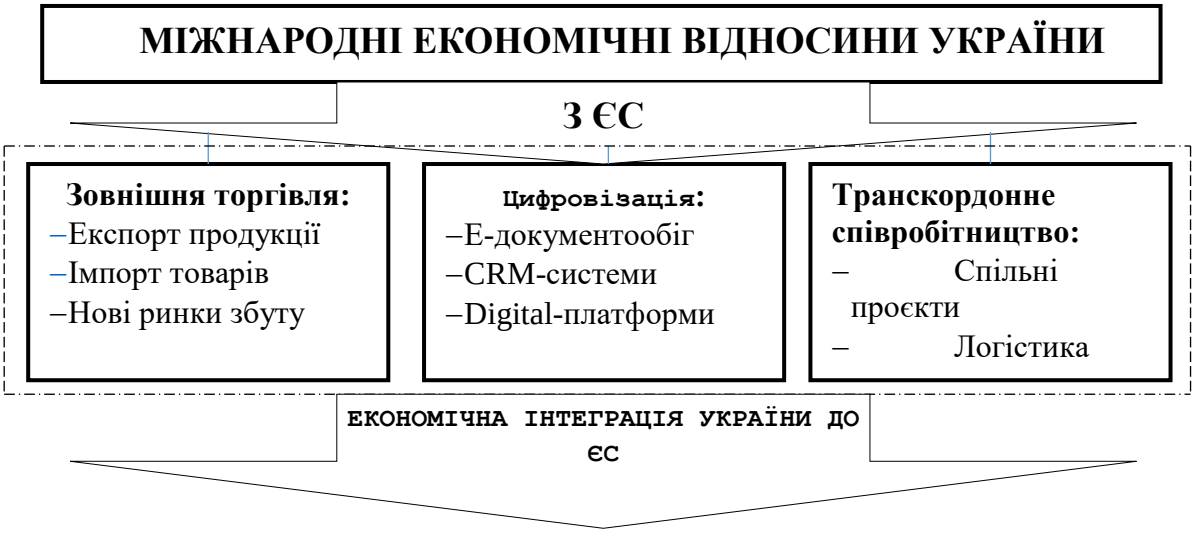


Рисунок 1. **Основні напрями розвитку міжнародних економічних відносин України з країнами ЄС**

Джерело: розроблено автором

Візуалізована на рисунку 1 архітектура МЕВ наочно демонструє, що кінцева мета інтеграції — повноцінне входження України до єдиного європейського економічного простору — досягається лише за умови синергетичного ефекту від оптимізації торговельних балансів, тотальної діджиталізації процедур ЗЕД та розбудови міцної транскордонної інфраструктури.

Отже, розвиток міжнародних економічних відносин України з країнами ЄС в умовах воєнного стану еволюціонував із класичного формату зовнішньої торгівлі до рівня стратегічного партнерства, що забезпечує економічну витривалість держави. Поглиблення євроінтеграційних процесів через механізми «економічного та транспортного безвізу», цифровізація митної інфраструктури, розширення транскордонних зв'язків та фінансова підтримка в межах програми Ukraine Facility є ключовими драйверами збереження вітчизняного бізнесу. Подальше зближення та адаптація українського законодавства до вимог європейського ринку (Acquis communautaire) дозволить конвертувати поточні антикризові успіхи у довгострокове післявоєнного зростання та забезпечить повноправне членство України в ЄС.

Список літератури:

1. Антонюк К., Ситніков М., Шаталова А. Роль цифровізації в розвитку зовнішньоторговельних відносин України з країнами ЄС // Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 85–90. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-17

2. Волкова Н. Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни // Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52

3. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6

4. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI // Верховна Рада України. URL: https://Single-Sign-On.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text (дата звернення: 27.05.2026).

5. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility // Official Journal of the European Union. 2024. Vol. 67. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/TXT/?uri=CELEX:32024R0792 (дата звернення: 28.05.2026).

Єщенко К.О.,

Здобувач вищої освіти

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Запоріжжя, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни територіальні громади України

функціонують у складному середовищі постійних загроз, обмежених ресурсів та високого рівня невизначеності. Органи місцевого самоврядування одночасно вирішують питання безпеки населення, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення роботи соціальної інфраструктури.

У таких умовах традиційні підходи до управління громадами недостатньо ефективні, тому дедалі більшого значення набуває проєктний підхід. Його ключова особливість полягає у тому, що кожне управлінське завдання розглядається як окремий проєкт із чітко визначеною метою, строками реалізації, бюджетом та відповідальними виконавцями. Це дозволяє не лише структурувати управлінські процеси, але й забезпечити контроль за результатом [1].

Досвід Запорізької міської територіальної громади свідчить про поступове впровадження принципів проєктного управління в діяльність органів місцевого самоврядування. Саме завдяки проєктній діяльності забезпечується реалізація важливих завдань у сфері освіти, охорони здоров’я, соціального захисту населення та розвитку інфраструктури.

Прикладом використання проєктного підходу є реалізація проєктів будівництва протирадіаційних укриттів у Запорізькій міській територіальній громаді. Реалізація цього проєкту спрямована на створення безпечних умов для організації освітнього процесу та забезпечення захисту учнів і працівників закладу в умовах воєнного стану. Досвід його реалізації дає можливість оцінити ефективність сучасних інструментів проєктного менеджменту та визначити напрями їх подальшого вдосконалення. Ефективність реалізації таких проєктів значною мірою залежить від якості планування, доступності фінансових ресурсів, рівня цифровізації управлінських процесів та здатності учасників оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [2].

Реалізація подібних проєктів має складну організаційну структуру, тому що в них бере участь велика кількість сторін. Це створює потребу в чіткій координації всіх учасників, тому що будь-які затримки в погодженнях або

комунікації можуть впливати на строки реалізації проєкту.

У більшості випадків такі проєкти реалізуються за рахунок державного бюджету з частковим співфінансуванням місцевих громад. Це дозволяє реалізовувати масштабні об'єкти, водночас це створює залежність від бюджетних рішень та строків надходження коштів. Через це можливі затримки у виконанні робіт та коригування графіків реалізації.

Важливою особливістю реалізації проєктів в умовах війни є високий рівень ризиків. До основних належать безпекові ризики, такі як обстріли, повітряні тривоги, зупинка будівництва, а також фінансові ризики, що проявляються у подорожчанні матеріалів і виникненні додаткових витрат. Також значними є організаційні ризики, що зумовлені великою кількістю учасників проєкту та складністю процедур узгодження рішень, а також технічні ризики, які виникають через необхідність коригування проєктних рішень уже в процесі виконання робіт.

Практика реалізації проєктів будівництва протирадіаційних укритів також показує наявність проблем. Однією з них є недостатній обсяг резервного фінансування для покриття непередбачених витрат. В умовах війни це критично, тому що навіть короткочасні зупинки робіт можуть призводити до додаткових витрат та зміщення строків реалізації [2].

Ще однією проблемою є складність координації між великою кількістю учасників проєкту. Відсутність чіткого розподілу відповідальності іноді призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та ускладнення управління процесами. Саме тому важливо формувати чітку управлінську структуру з визначеними зонами відповідальності.

Важливим напрямом удосконалення проєктного підходу є використання цифрових інструментів управління проєктами. Застосування Microsoft Teams, Google Workspace, Microsoft Project та інших цифрових платформ сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією, контролю виконання завдань, координації учасників та прийняття управлінських рішень. Цифровізація

процесів управління також забезпечує більш ефективний моніторинг строків реалізації проєктів та використання фінансових ресурсів.

В Україні важливу роль у цифровізації процесів відновлення відіграє платформа DREAM, яка використовується для моніторингу, планування та супроводу проєктів відбудови. Вона дозволяє забезпечити більшу прозорість використання бюджетних коштів та підвищити рівень контролю за реалізацією проєктів [2].

Отже, проєктний підхід є ефективним інструментом управління територіальними громадами в умовах війни. Він дозволяє структурувати управлінські процеси, підвищити контроль за використанням ресурсів та забезпечити досягнення конкретних результатів у визначені строки.

Для підвищення ефективності застосування проєктного підходу необхідно вирішувати проблеми резервного фінансування, координації учасників та цифровізації управлінських процесів. Це дозволить зробити реалізацію проєктів більш стабільною, прогнозованою та результативною.

Подальше впровадження проєктного підходу може стати основою для післявоєнного відновлення територіальних громад України, оскільки дозволяє поєднувати стратегічне планування з практичною реалізацією конкретних управлінських рішень.

Список літератури:

1. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 23–29. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/931

2. DREAM: державна цифрова екосистема управління відновленням. URL: https://dream.gov.ua

Єщенко К.О.,
Здобувачка вищої освіти
Осипенко С.О.,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

В умовах повномасштабної війни територіальні громади України функціонують у складному середовищі постійних загроз, обмежених ресурсів та високого рівня невизначеності. Органи місцевого самоврядування одночасно вирішують питання безпеки населення, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення роботи соціальної інфраструктури.

У таких умовах традиційні підходи до управління громадами недостатньо ефективні, тому дедалі більшого значення набуває проєктний підхід. Його ключова особливість полягає у тому, що кожне управлінське завдання розглядається як окремий проєкт із чітко визначеною метою, строками реалізації, бюджетом та відповідальними виконавцями. Це дозволяє не лише структурувати управлінські процеси, але й забезпечити контроль за результатом [1].

Досвід широкого кола громад свідчить про поступове впровадження принципів проєктного управління в діяльність органів місцевого самоврядування. Саме завдяки проєктній діяльності забезпечується реалізація важливих завдань у сфері освіти, охорони здоров’я, соціального захисту населення та розвитку інфраструктури.

Прикладом ефективного застосування проєктного підходу у процесі розвитку інфраструктури територіальної громади є реалізація проєкту будівництва протирадіаційних укриттів у Запорізькій міській територіальній громаді. Впровадження зазначеного проєкту спрямоване на формування безпечного освітнього середовища, забезпечення належних умов для організації освітнього процесу та підвищення рівня захисту учнів і працівників закладів освіти в умовах воєнного стану [2].

Досвід реалізації таких проєктів створює можливості для оцінювання ефективності сучасних інструментів проєктного менеджменту, а також визначення перспективних напрямів їх подальшого вдосконалення в системі місцевого самоврядування. Водночас результативність реалізації інфраструктурних проєктів значною мірою залежить від якості стратегічного та оперативного планування, достатності фінансового забезпечення, рівня цифровізації управлінських процесів і здатності учасників проєкту своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та сучасні безпекові виклики.

Реалізація подібних проєктів має складну організаційну структуру, тому що в них бере участь велика кількість сторін. Це створює потребу в чіткій координації всіх учасників, тому що будь-які затримки в погодженнях або комунікації можуть впливати на строки реалізації проєкту.

У більшості випадків такі проєкти реалізуються за рахунок державного бюджету з частковим співфінансуванням місцевих громад. Це дозволяє реалізовувати масштабні об’єкти, водночас це створює залежність від бюджетних рішень та строків надходження коштів. Через це можливі затримки у виконанні робіт та коригування графіків реалізації.

Важливою особливістю реалізації проєктів в умовах війни є високий рівень ризиків. До основних належать безпекові ризики, такі як обстріли, повітряні тривоги, зупинка будівництва, а також фінансові ризики, що проявляються у подорожчанні матеріалів і виникненні додаткових витрат.

Також значними є організаційні ризики, що зумовлені великою кількістю учасників проєкту та складністю процедур узгодження рішень, а також технічні ризики, які виникають через необхідність коригування проєктних рішень уже в процесі виконання робіт.

Практика реалізації проєктів будівництва протирадіаційних укриттів також показує наявність проблем. Однією з них є недостатній обсяг резервного фінансування для покриття непередбачених витрат. В умовах війни це критично, тому що навіть короткочасні зупинки робіт можуть призводити до додаткових витрат та зміщення строків реалізації [2].

Ще однією проблемою є складність координації між великою кількістю учасників проєкту. Відсутність чіткого розподілу відповідальності іноді призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та ускладнення управління процесами. Саме тому важливо формувати чітку управлінську структуру з визначеними зонами відповідальності.

Важливим напрямом удосконалення проєктного підходу є використання цифрових інструментів управління проєктами. Застосування Microsoft Teams, Google Workspace, Microsoft Project та інших цифрових платформ сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією, контролю виконання завдань, координації учасників та прийняття управлінських рішень. Цифровізація процесів управління також забезпечує більш ефективний моніторинг строків реалізації проєктів та використання фінансових ресурсів.

В Україні важливу роль у цифровізації процесів відновлення відіграє платформа DREAM, яка використовується для моніторингу, планування та супроводу проєктів відбудови. Вона дозволяє забезпечити більшу прозорість використання бюджетних коштів та підвищити рівень контролю за реалізацією проєктів [2].

Отже, проєктний підхід є ефективним інструментом управління територіальними громадами в умовах війни. Він дозволяє структурувати управлінські процеси, підвищити контроль за використанням ресурсів та

забезпечити досягнення конкретних результатів у визначені строки.

Для підвищення ефективності застосування проєктного підходу необхідно вирішувати проблеми резервного фінансування, координації учасників та цифровізації управлінських процесів. Це дозволить зробити реалізацію проєктів більш стабільною, прогнозованою та результативною.

Подальше впровадження проєктного підходу може стати основою для післявоєнного відновлення територіальних громад України, оскільки дозволяє поєднувати стратегічне планування з практичною реалізацією конкретних управлінських рішень.

Список літератури:

1. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 23–29. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/931

2. DREAM: державна цифрова екосистема управління відновленням. URL: https://dream.gov.ua

Лихоманов М.В.,

Аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,

м. Ужгород, Україна

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 направленого 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 виготовлені 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 (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).

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач 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

СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПОВОЄННУ ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні руйнування промислового потенціалу, критичної інфраструктури та житлового фонду, що вимагає залучення колосальних фінансових ресурсів для масштабної модернізації держави. Очевидно, що можливості національного бюджету та міжнародної фінансової допомоги у формі грантів і кредитів є обмеженими й не здатні самостійно забезпечити довгострокове стійке зростання. У цих умовах ключовим драйвером структурної перебудови та технологічного оновлення економіки мають стати прямі іноземні інвестиції. Проте глобальний ринок капіталу вкрай чутливий до безпекових, правових та інституційних ризиків, що змушує Україну конкурувати за інвестора у надскладних макроекономічних реаліях.

Формування ефективної державної стратегії залучення ПІІ потребує

глибокого аналізу та адаптації успішного європейського досвіду повоєнної та постсоціалістичної трансформації до специфічних вітчизняних умов [1]. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів залучення прямих іноземних інвестицій в Україну на основі синергії європейських практик та об'єктивного оцінювання сучасних вітчизняних реалій.

Методологічну основу роботи становлять принципи системного підходу, теорії міжнародного руху капіталу, інституціоналізму та інвестиційного менеджменту. У процесі дослідження використано комплекс методів: компаративний аналіз (для вивчення досвіду залучення ПІ країнами Центральної та Східної Європи), метод логічного моделювання (для розробки архітектури національної інвестиційної стратегії), а також SWOT-аналіз сучасного інвестиційного клімату України. Інформаційною базою слугували аналітичні матеріали Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Державної служби статистики України, а також положення програми інвестиційної підтримки в межах інструменту Європейського Союзу Ukraine Facility.

Аналіз європейського досвіду свідчить, що країни, які пройшли через системні кризи або повоєнне відновлення (наприклад, Боснія і Герцеговина, Хорватія, а в ширшому контексті – країни Вишеградської четвірки під час ринкової трансформації), досягли успіху у залученні ПІІ завдяки трьом базовим факторам: глибоким інституційним реформам, створенню дієвих фінансових гарантій для іноземного капіталу та чіткій галузевій смарт спеціалізації [2]. Зокрема, досвід Хорватії продемонстрував важливість інтеграції в європейські інституційні структури як головного сигналу безпеки для транснаціональних корпорацій (ТНК). Водночас досвід Польщі та Чехії підтвердив високу ефективність спеціальних економічних зон (СЕЗ) та індустріальних парків із реальними податковими й митними преференціями.

Сучасні вітчизняні реалії, попри набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та відкриття програми Ukraine Facilitv характеризуються низкою

серйозних деструктивних чинників. До них належать перш за все збереження високих воєнно-політичних ризиків, незавершеність судової реформи, високий рівень корупційних ризиків, інфраструктурні обмеження через руйнування енергетики та логістичних ланцюгів, а також гострий дефіцит людського капіталу через масштабну зовнішню міграцію. Водночас Україна має унікальні конкурентні переваги: безпосередню близькість до ринку ЄС, режим безмитної торгівлі, багаті природні ресурси (включаючи критичну сировину для «зеленого» переходу) та високий рівень цифровізації державних послуг (на базі екосистеми Дія).

З урахуванням зазначених чинників, національна стратегія залучення ПІІ у повоєнний період повинна базуватися на чотирьох ключових компонентах:

1. Створення багатовекторної системи страхування воєнно-політичних ризиків. Вітчизняні реалії вимагають формування надійного пулу гарантій, де національні інструменти тісно інтегровані з міжнародними агенціями (зокрема MIGA, DFC) та європейськими експортно-кредитними агенціями (ЕКА) за підтримки європейських фондів [3]. Іноземний інвестор повинен мати чіткий механізм компенсації втрат у разі форс-мажорних обставин воєнного характеру.

2. Радикальна інституційна реформа та діджиталізація взаємодії. Використовуючи досвід країн Балтії, необхідно повністю перевести процес супроводження інвестиційних проєктів у цифровий формат за принципом «Paperless». Створення інституту «цифрових інвестицій» Digital Investment Guide) на базі оновленого Офісу із залучення та підтримки інвестицій (Ukrainelnvest) мінімізує людський фактор, усуне бюрократичні бар’єри та знизить корупційні ризики при отриманні ліцензій, дозволів та підключенні до інженерних мереж.

3. Розвиток індустріальних парків нової генерації (Eco-Industrial Parks). Замість класичних СЕЗ минулого, Україні доцільно впроваджувати європейські стандарти екологічних індустріальних парків, інтегрованих із Європейським зеленим курсом. Інвесторам у сферах глибокої переробки агропродукції,

виробництва літієвих батарей, "зеленої" металургії та машинобудування мають надаватися готові промислові майданчики із підведеною автономною енергогенерацією, логістичними хабами та податковими пільгами на ввезення високотехнологічного обладнання.

4. Локалізація та включення у європейські ланцюги доданої вартості (Nearshoring). У стратегічному вимірі Україна має позиціонувати себе як головний виробничий та логістичний хаб Європи, заміщуючи азійські потужності для європейських ТНК. Пріоритет повинен надаватися секторам із високою доданою вартістю: оборонно-промисловому комплексу (ОПК), ІТ та авіакосмічній галузі, фармацевтиці та відновлюваній енергетиці (зокрема виробництву «зеленого» водню).

Реалізація цієї стратегії дозволить змінити модель залучення капіталу зі спонтанної на системну. Головною умовою успіху є забезпечення передбачуваності та стабільності законодавства, завершення адаптації нормативно-правової бази до права ЄС (Acquis Communautaire) та створення справедливої судової системи, що гарантує беззастережний захист прав власності.

Стратегія залучення прямих іноземних інвестицій у повоєнну економіку України не може копіювати досвід інших країн у чистому вигляді, оскільки вітчизняні реалії обтяжені безпрецедентними безпековими та демографічними викликами [4]. Проте успішна адаптація європейських інструментів – від страхування ризиків міжнародними пулами до створення індустріальних парків нового типу – у поєднанні з тотальною цифровізацією та інституційними реформами здатна перетворити Україну на один із найпривабливіших інвестиційних майданчиків Європи. Специфіка повоєнного відновлення за принципом «Build Back Better» відкриває для іноземних інвесторів можливість створення принципово нових технологічних рішень, що принесе вигоду як транснаціональному капіталу, так і національній економічній безпеці в межах європейського простору.

Список літератури:

1. Гожик, М. С. (2026). Прямі іноземні інвестиції в умовах воєнних ризиків: досвід України та інших постконфліктних економік. *Підприємництво і торгівля*, (49), 39-47. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-4.

2. Берданова, О., & Дагаєв, І. (2024). Міжнародний досвід повоєнного відновлення країн. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*, *2*(2), 25-30. https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-4/11.

3. ЕКА підписало перший договір страхування інвестиційного кредиту від воєнних ризиків / Експортно-кредитне агентство. 2024. URL: https://www.eca.gov.ua/pershyj-dogovir-strahuvannya-investyczijnogo-kredytu-vid-voyennyh-ryzykiv/ (дата звернення: 03.06.2026).

4. Хедегаард, М., Гриценко, Л., & Деркач, Л. (2025). Прямі іноземні інвестиції в Україні: шлях до стійкості. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *1*(60), 337–356. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4638.

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Дрига Є.І.,
Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та індустрії 4.0 докорінно змінює архітектуру сучасного бізнесу. Цифровізація перестала бути виключно технічним процесом автоматизації чи впровадження нового програмного забезпечення. Сьогодні вона виступає глобальним каталізатором трансформації всіх управлінських систем, де визначальну роль відіграє людський капітал. У цьому контексті традиційні, ієрархічні та статичні моделі корпоративної культури втрачають свою ефективність. Вони не здатні забезпечити підприємству належну швидкість адаптації до динамічних ринкових умов. Виникає об’єктивна потреба у розробці та впровадженні інноваційних моделей формування корпоративної культури, які б відповідали викликам цифрової епохи.

Перехід до цифрового формату функціонування вимагає переосмислення самої сутності корпоративної культури підприємства. Сучасна інноваційна

модель має базуватися на принципах гнучкості, відкритості, безперервного навчання та мережевої взаємодії [1]. Базовим елементом такої моделі стає трансформація ціннісного базису організації. Якщо класичні моделі орієнтувалися на стабільність, суворий контроль та регламентацію процесів, то цифрова корпоративна культура сповідує цінності інноваційності, швидкості прийняття рішень, толерантності до виправданих помилок та клієнтоорієнтованості. Готовність до експериментів та здатність швидко вчитися на невдачах стають головними драйверами організаційного розвитку.

Важливою складовою інноваційної моделі формування корпоративної культури в умовах цифровізації є перехід від вертикальних ієрархічних зв'язків до крос-функціональних, мережевих взаємодій. Цифрові інструменти – такі як корпоративні платформи комунікаці, таск-менеджери та хмарні сервіси для спільної роботи – змінюють простір взаємодії персоналу. Вони руйнують класичні «функціональні колодязі» та створюють прозоре інформаційне середовище. У таких умовах формується культура довіри та високої залученості, де кожен працівник бачить свій безпосередній внесок у кінцевий результат діяльності підприємства. Інформаційна відкритість мінімізує внутрішні конфлікти та бюрократичний супротив, що зазвичай супроводжують будь-які організаційні зміни.

Окремої уваги в межах інноваційних моделей потребує трансформація лідерства. В умовах цифровізації традиційний авторитарний менеджмент остаточно поступається місцем цифровому лідерству. Завданням сучасного керівника є не тотальний контроль виконання завдань, а створення сприятливого екосередовища для розвитку потенціалу співробітників, стимулювання їхньої ініціативності та креативності [2]. Цифровий лідер виступає в ролі фасилітатора та коуча, який формує бачення майбутнього та надихає команду на пошук нестандартних технологічних рішень. Корпоративна культура, побудована навколо такого типу лідерства, стимулює розвиток

внутрішнього підприємництва, де працівники самі генерують та впроваджують інноваційні ідеї в межах компані.

Невід'ємним елементом архітектури інноваційної моделі є цифровізація процесів управління людськими ресурсами. Використання штучного інтелекту, великих даних та аналітики настроїв дозволяє вимірювати та коригувати стан корпоративної культури в режимі реального часу. Замість застарілих щорічних анонімних анкетувань підприємства впроваджують інструменти пульс-опитувань та аналізу внутрішніх цифрових слідів комунікації (з дотриманням етичних норм). Це дає змогу менеджменту оперативно виявляти зони вигорання персоналу, рівень розсинхронізації цінностей та блокування інформаційних потоків. Відповідно, формування культури стає керованим, дата-центричним процесом, де управлінські рішення базуються на чітких аналітичних даних, а не на суб'єктивних припущеннях.

Особливим викликом для інноваційних моделей формування корпоративної культури є масовий перехід підприємств на гібридні або повністю дистанційні формати роботи. Коли фізичний офіс перестає бути головним місцем консолідації персоналу, виникає загроза послаблення організаційної ідентичності та відчуження працівників.

Інноваційний підхід до вирішення цієї проблеми полягає у створенні віртуального корпоративного простору, який компенсує брак живого спілкування. Це досягається через гейміфікацію робочих процесів, розробку цифрових програм онбордингу (адаптації) новачків, проведення віртуальних хакатонів, командних онлайн-сесій та неформальних цифрових зустрічей. Таким чином, цифрові технології стають не просто інструментом виконання завдань, а новим середовищем існування та трансляції корпоративних цінностей.

Отже, інноваційна модель формування корпоративної культури в умовах цифровізації є складною, динамічною системою, що поєднує гнучкі цінності, мережеву структуру взаємодії, цифрове лідерство, дата-центричний HR-

менеджмент та розвинене віртуальне середовище. Впровадження такої моделі дозволяє підприємству побудувати високі рівні резильєнтності та гнучкості, перетворюючи корпоративну культуру зі статичного атрибуту на стратегічний цифровий актив, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у глобальній цифровій економіці.

Список літератури:

1. Диха, М., Диха, В., & Матюх, С. (2026). Корпоративна культура підприємств в умовах сучасних викликів: концептуальна модель трансформації та вплив на результати діяльності. *Розвиток міста*, (1 (09), 53-61. https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-6.

2. Marchenko, O., & Pikush, O. (2024). The corporate culture in the formation of the competitive tourist enterprise. Інфраструктура ринку. Випуск (81), 46-49. 10.32782/infrastruct81-8.

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Дзюбенко В.І.,
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЇ ПРОСТОРОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ТЕРИТОРІЙ, ЩО ЗАЗНАЛИ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ

Повномасштабна військова агресія зумовила безпрецедентні руйнування матеріальної інфраструктури, деградацію природних екосистем та деструкцію соціально-економічної структури регіонів. У цих умовах класичні підходи до містобудування та регіонального планування втрачають свою ефективність. Поствоєнне відновлення вимагає переходу до якісно нової парадигми – просторової ревіталізації на засадах сталості, безпеки та концепції «build back better» (будувати краще, ніж було) [1]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування інтегрованих стратегічних рішень, які поєднують просторове планування, екологічну безпеку та економічну життєздатність девастованих (зруйнованих) територій.

Першим етапом реалізації будь-якої стратегії є комплексний просторовий аудит та геоінформаційне картографування завданих збитків. Сучасний поствоєнний ландшафт характеризується специфічними викликами:

фрагментацією міського простору, значним мінуванням територій, забрудненням ґрунтів і підземних вод токсичними залишками боєприпасів, а також критичним руйнуванням житлового фонду та промислових об’єктів.

Традиційні генеральні плани міст виявилися не готовими до таких масштабів трансформації. Це актуалізує впровадження інструментів комплексного просторового аналізу за допомогою ГІС-технологій та супутникового моніторингу, що дозволить чітко диференціювати території за ступенем ураження та визначити їхній безпековий та інвестиційний потенціал.

– Екологічний імператив та зелена інфраструктура.

Забезпечення екологічної сталості є стрижневим елементом відновлення. Процес відбудови не повинен дублювати застарілі неекологічні архітектурні моделі. Стратегії просторового розвитку мають базуватися на принципах «зеленого» урбанізму. Це передбачає інтеграцію елементів природної інфраструктури в міське середовище: створення розгалужених мереж зелених зон, відновлення природних русел річок, впровадження стійких систем дренажу дощової води (SUDS) та використання відновлюваних джерел енергії на рівні локальних громад. Особливу увагу слід приділити рекультивації забруднених земель та безпечному поводженню з відходами руйнації, які за умов правильного перероблення (рециклінгу) можуть стати вторинною сировиною для будівельної галузі, зменшуючи антропогенне навантаження на довкілля.

– Соціально-економічна інтеграція та компактне місто.

Просторове відновлення є інструментом реанімації соціально-економічної активності. Головним принципом проектування деокупованих та постраждалих територій має стати концепція «компактного міста» та «15-хвилинної доступності». Тканина поновлених міст повинна мінімізувати маятникову міграцію шляхом диверсифікації функціональних зон.

Створення поліцентричних міських структур, де житлові квартали інтегровані з безпечними публічними просторами, комерційними зонами та об’єктами соціальної інфраструктури, стимулює повернення вимушених

переселенців. Окрім цього, важливим є архітектурне забезпечення інклюзивності: створення безбар'єрного середовища для маломобільних груп населення та осіб, які постраждали внаслідок бойових дій.

– Безпековий каркас та смарт-технології.

Специфіка поствоєнного відновлення вимагає формування постійного безпекового каркаса територій. Нові просторові стратегії мають інтегрувати підземні споруди подвійного призначення, модернізовані системи цивільного захисту та інженерне зміцнення об'єктів критичної інфраструктури. Паралельно з цим цифровізація виступає головним драйвером сталості. Впровадження концепцій «Smart City» (розумного міста) та використання «цифрових двійників» постраждалих міст дозволяють моделювати сценарії розвитку, оптимізувати використання енергоресурсів, керувати транспортними потоками та оперативно реагувати на потенційні кризи чи техногенні загрози [2].

Просторове відновлення територій, що зазнали наслідків війни, не може обмежуватися лише фізичним відновленням. Це комплексний процес переосмислення життєвого простору.

Ефективна стратегія полягає в синергії екологічної безпеки (через зелену інфраструктуру та циркулярну економіку), соціальної адаптивності (через інклюзивність та поліцентричність) та інноваційного управління (через ГІС-моделювання та смарт-технології). Тільки такий інтегрований підхід здатен трансформувати травмовані війною території у стійкі, безпечні та самодостатні просторові системи, готові до довгострокового сталого розвитку.

Список літератури:

1. Рябчин, О. 2025. Еволюція концепції Build Back Better: від відбудови після стихійних лих до зелених та повоєнних планів відновлення економіки України. *Економіка і організація управління*. (січ. 2025), 120–128. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.13.

2. Лінтур, І. В., П'ятка, Н. С. ., & Бойченко, І. (2026). Цифровізація

міського простору: Smart City як нова парадигма урбаністики. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, *3*(1), 45-50. https://doi.org/10.60022/3(1)-6S.

Огієнко А.Д.,
Аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЗМІЦНЕННЯ 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. C. 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.

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, комбо-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 соцопитування 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 напряму 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

(дата звернення: 29.05.2025).

Подаков Є.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Бучко О.В.,
Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство, яке систематично функціонує і веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною). Така стратегія може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів підприємства. Стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин:

1) продуманих цілеспрямованих дій;

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей підприємства для досягнення стратегічної конкурентної переваги [1].

Досвід свідчить про те, що попередній план, розроблений на майбутнє, сприяє покращенню використання основних ресурсів і забезпечує більш високу продуктивність відносно досягнутого рівня. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії підприємства. При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально – технічні, трудові, фінансові) та обсяги виготовлення продукції, а й технологічний рівень виробничих процесів і можливість їх оновлення (модернізації); кваліфікаційний рівень персоналу; ступінь гнучкості виробничих процесів; конкретні дії пов'язані з можливими вимогами споживачів до продукції, яку випускає підприємство.

Розрізняють такі складові виробничої стратегії підприємства:

1) планування виробництва і контроль;

2) підвищення продуктивності праці;

3) людський фактор у виробництві.

До основних складових виробничого плану, на основі якого формується виробнича стратегія, належать: основні виробничі операції; машини та обладнання; будівлі та споруди; вплив зовнішніх факторів [2].

За іншою класифікацією, розглядають такі види стратегії виробництва: використання існуючого виробничого потенціалу - виробництво продукції на діючому виробництві, модернізація виробництва, технічне переобладнання виробництва, його реконструкція, ліквідація «вузьких місць», підвищення продуктивності та ефективності виробництва; створення нового виробництва - придбання, створення виробництва за рахунок нового

використання існуючого потенціалу, створення структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо; стратегія змін у технологічному процесі - впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, зміни в технологічному рівні виробництва, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо; стратегія відносно організації виробництва - тип системи, спеціалізація, диверсифікація, конверсія виробництва, його ритмічність, система управління якістю, система управління витратами тощо; стратегія впровадження оперативно-календарного планування.

У ринковій економіці виробнича структура пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності підприємства: маркетингом, НДПКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу й ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища підприємства. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій [3].

У кінцевому підсумку ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, але і від того, наскільки вона органічно поєднується з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговий підрозділ підприємства повинен забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку на якийсь продукт, про його реалізацію; технологи повинні подавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; співробітники дослідного підрозділу - ознайомлювати з параметрами і характеристиками інноваційного продукту тощо.

Суть виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку. Стратегічні задачі виробництва випливають з уявлення про участь підприємства в конкуренції, реальної поведінки споживача та його вимог до продукції, рівня конкурентних переваг, пов'язаних з

виробництвом, послідовності капіталовкладень, необхідних для реалізації стратегій тощо.

Для визначення набору стратегічних напрямків та змісту виробничої стратегії слід провести: визначення реального та перспективного портфеля замовлень на продукцію, яку виробляє підприємство, та продукцію, що входить до портфельного набору; формування характеристик виробництва, яких достатньо для задоволення потреб ринку та перемоги в конкуренції; установлення обсягів та послідовності капіталовкладень, які повинні забезпечити можливості реалізації стратегій задоволення вимог ринку; розробку заходів щодо пристосування виробництва до вимог ринку у випадках реальних та прогнозованих його змін; формування компенсаційних заходів, здатних підтримати стабільне функціонування виробництва при можливих коливаннях поставки ресурсів або коливання ціни на їх придбання.

Список літератури:

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник. 4-те вид., перероб. і доповн. Львів: Новий Світ - 2000, 2022. 424 с.

2. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Тернопіль: НЕМК, 2024. 388 с.

3. Іванова Н.В. Методичні підходи до вибору стратегії розвитку підприємства в умовах високої невизначеності середовища. *Бізнес Інформ.* 2021. № 8. С. 112-118.

Постол А.А.,
Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Звєрєв С.М.,
Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Глибокі макроекономічні диспропорції, зумовлені тривалою воєнною агресією, руйнуванням інфраструктури та безпрецедентним фінансовим дефіцитом, сформували в Україні умови жорсткої кризової економіки. У цьому контексті національна система охорони здоров'я опинилася під подвійним тиском: з одного боку, критично зросло навантаження через необхідність лікування та тривалої комплексної реабілітації поранених військовослужбовців і цивільного населення, з іншого – можливості державного бюджету щодо повноцінного фінансування Програми медичних гарантій суттєво обмежені.

Традиційні екстенсивні підходи до управління медичною галуззю остаточно втратили свою актуальність та ефективність. Забезпечення життєздатності та подальшого розвитку сфери охорони здоров'я вимагає переходу до інтенсивних, адаптивних моделей, що базуються на чітко

визначених стратегічних імперативах.

Метою дослідження є обґрунтування ключових стратегічних імперативів трансформації вітчизняної системи охорони здоров’я, спроможних забезпечити її стійкість та ефективність в умовах глибокої макроекономічної нестабільності.

Теоретичну і методологічну основу роботи становлять сучасні концепції макроекономічної безпеки, теорія системного аналізу, принципи кризового менеджменту та концептуальні підходи Всесвітньої організації охорони здоров’я (ВООЗ) щодо побудови стійких систем охорони здоров'я.

В процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод логічного узагальнення та концептуального моделювання (для дефініції стратегічних імперативів), порівняльний аналіз (для оцінки динаміки фінансування галузі в кризовий період), а також структурно-функціональний аналіз (для оптимізації архітектури медичної мережі). Емпіричну базу дослідження склали офіційні дані Національної служби здоров’я України (НСЗУ), Міністерства фінансів України, Державної служби статистики, а також аналітичні звіти Світового банку.

Макроекономічна нестабільність в Україні супроводжується стійким дефіцитом публічних фінансів, високим рівнем інфляції та деформацією ринку праці, що безпосередньо позначається на кадровому забезпеченні медицини [1]. Трансформація системи охорони здоров'я за таких умов не може бути зведеною до механічного скорочення витрат. Вона повинна базуватися на впровадженні чотирьох взаємопов’язаних стратегічних імперативів, які визначають вектор інституційних змін:

1. Імператив фінансово-ресурсної оптимізації та багатоканальності. В умовах дефіциту бюджетних асигнувань ключовим завданням стає підвищення ефективності використання кожної грошової одиниці в межах системи «гроші йдуть за пацієнтом». Це вимагає вдосконалення тарифної політики НСЗУ з урахуванням реального рівня інфляції та реальних витрат на медичні вироби. Водночас необхідно легалізувати та розширити інструменти співоплати

медичних послуг для тих видів допомоги, які не входять до гарантованого базового пакету, а також створити податкові преференції для розвитку добровільного медичного страхування (ДМС). Додатковим джерелом капітальних інвестицій у модернізацію лікарень має стати залучення міжнародних грантів та укладання угод державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері високотехнологічної медичної допомоги та лабораторної діагностики.

2. Імператив структурно-територіальної адаптації та безпеки (Спроможна мережа). Просторові зсуви населення внаслідок внутрішньої та зовнішньої міграції вимагають гнучкого переформатування госпітальних округів. Формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я (надкластерних, кластерних та загальних лікарень) має здійснюватися з урахуванням фактора безпеки (наявність захисних споруд, автономних джерел енерго-, водо- та киснепостачання) та демографічних прогнозів для конкретних територій. Пріоритет повинен надаватися розвитку первинної ланки та амбулаторної допомоги, що дозволяє суттєво зменшити витрати на дороговартісне стаціонарне лікування без втрати якості нагляду за пацієнтами.

3. Імператив тотальної цифровізації (eHealth) та телемедичних технологій. Макроекономічна криза супроводжується дефіцитом кваліфікованих профільних лікарів у віддалених регіонах та прифронтових зонах. Стратегічним розв'язанням цієї проблеми є масштабування телемедичних платформ, які забезпечують дистанційне консультування, діагностику та моніторинг стану пацієнтів. Інтеграція штучного інтелекту в систему eHealth для первинного аналізу медичних зображень та оптимізації логістики пацієнтопотоків дозволяє знизити адміністративне та фінансове навантаження на заклади, мінімізуючи часові та грошові витрати громадян.

4. Імператив реорієнтації на медико-психологічну реабілітацію та людський капітал. Довгостроковий успіх економічного відновлення України залежить від якості її людського капіталу. Погіршення ментального здоров'я

нації та зростання кількості осіб з інвалідністю вимагають інституціоналізації реабілітаційної допомоги на всіх рівнях. Стратегічним імперативом є створення мультидисциплінарних реабілітаційних команд у кожній багатопрофільній лікарні та впровадження інноваційних протоколів лікування посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Збереження самого медичного персоналу в умовах кризи потребує перегляду системи мотивації: відхід від суто грошових доплат (через бюджетні обмеження) до надання соціальних пакетів, можливостей безкоштовного підвищення кваліфікації та психологічної підтримки лікарів.

Головними ризиками на шляху реалізації зазначених імперативів є висока ймовірність подальшої макроекономічної дестабілізації, опір змінам з боку консервативного менеджменту окремих лікарень та загроза відтоку медичних кадрів за кордон. Проте системна імплементація цих імперативів у державну політику дозволить перебудувати охорону здоров’я на принципах гнучкості та стійкості, готуючи її до ефективного функціонування у повоєнний період.

Трансформація системи охорони здоров’я України в умовах кризової економіки та макроекономічної нестабільності має базуватися на глибоких структурних та інституційних реформах, а не на точковому урізанні бюджетів [1]. Обґрунтовані стратегічні імперативи – диверсифікація фінансових каналів, оптимізація спроможної мережі з урахуванням безпекових ризиків, тотальна цифровізація медичного простору та фокус на реабілітації людського капіталу – утворюють єдину концептуальну матрицю антикризового управління. Практична реалізація цих пріоритетів забезпечить високу життєстійкість системи охорони здоров’я, гарантує безперебійність надання медичної допомоги

населенню у кризові періоди та закладе надійний фундамент для якісної інтеграції України до європейського медичного простору.

Список літератури:

1. Гарбузюк, В. et al. (2025). Трансформація системи охорони здоров’я України: стратегічні орієнтири, виклики та перспективи. *Economic Synergy,* (4),

54-65. https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-4.

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 (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМ АГРОТУРИСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Сучасний етап розвитку глобального та національного простору вимагає від регіональних економічних систем пошуку нових, нетрадиційних джерел забезпечення конкурентоспроможності. Особливо гостро це питання стоїть перед сільськими територіями України, які внаслідок тривалих геополітичних та воєнних криз зазнали значних демографічних, інфраструктурних та економічних втрат [1]. У цьому контексті аграрний туризм виступає потужним драйвером диверсифікації сільської економіки, збереження культурної спадщини та відродження поселенської мережі. Проте ефективне використання наявного агротуристичного потенціалу неможливе без формування чіткої та сучасної стратегії його просування на ринку туристичних товарів та послуг.

Традиційні підходи до маркетингу територій часто обмежуються лише створенням візуальної символіки і не відображають глибинних соціокультурних та економічних особливостей дестинацій. Це зумовлює об'єктивну необхідність впровадження інноваційних моделей брендингу територій як інтегрального інструменту стратегічного управління, спроможного консолідувати зусилля місцевої влади, бізнесу та громади задля формування унікального регіонального капіталу.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка інноваційних моделей брендингу територій у системі стратегічного управління регіональним агротуристичним потенціалом.

Теоретико-методологічною основою дослідження є концепції просторової економіки, сучасні теорії маркетингу та брендингу місць, а також засади стратегічного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів: системно-структурний аналіз (для визначення елементів структури агротуристичного потенціалу), метод моделювання (для розробки інноваційних моделей брендингу), а також інструменти контент-аналізу та експертних оцінок цифрової присутності регіональних брендів.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань регіонального розвитку, аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism) та Державного агентства розвитку туризму України, а також статистичні дані щодо розвитку аграрного туризму.

Стратегічне управління регіональним агротуристичним потенціалом в умовах цифрової трансформації суспільства та високого рівня невизначеності середовища потребує переходу від точкового маркетингу окремих садиб до системного брендингу цілісних територій [2]. Бренд території в агротуризмі слід розглядати не просто як торгову марку, а як складний нематеріальний актив, що базується на синергії природних лікувально-рекреаційних ресурсів, автентичних гастрономічних традицій, локальної ідентичності та якості

сервісної інфраструктури.

На основі аналізу світового та вітчизняного досвіду пропонується впровадження трьох інноваційних моделей брендингу територій у практику стратегічного управління регіональним агротуризмом:

– Модель цифрового та когнітивного брендингу (Digital & Cognitive Branding) базується на створенні інтелектуальних цифрових екосистем територій (смарт-платформ), які інтегрують у собі геоінформаційні системи (ГІС), віртуальні 3D-тури агросадибами, інтерактивні карти локальних гастрономічних та ремісничих маршрутів. Інноваційність підходу полягає в управлінні когнітивним сприйняттям дестинаці потенційним споживачем через інструменти сторітелінгу у соціальних медіа та технології штучного інтелекту, які забезпечують персоналізований підбір турів на основі профілю користувача. Це дозволяє сформувати стійкий емоційний зв’язок із брендом ще до моменту фізичного відвідування локації.

– Модель ко-брендингу на засадах сільськогосподарської кооперації (Co- branding & Cluster Model) передбачає інтеграцію бренду агротуристичної дестинації з брендами локальних виробників екологічно чистої та органічної продукції (крафтові сироварні, виноробні, бджолярські господарства). В межах регіонального агротуристичного кластеру створюється єдиний парасольковий бренд який гарантує споживачеві високу якість як туристичних послуг, так і локальних товарів. Це стимулює розвиток гастрономічного та етнографічного туризму, оскільки купівля локального продукту стає невід’ємною частиною туристичного досвіду.

– Еко-гуманітарна модель "Життєстійкого бренду" (Resilient Eco-Branding) особливо актуальна для сучасних реалій України, де бренд території формується довкола ідей екологічної безпеки, сталого споживання, інклюзивності та соціальної відповідальності. Інноваційний фокус зміщується на демонстрацію життєстійкості громади, відновлення природного середовища та залучення туристів до волонтерських чи відновлювальних практик

(агрорегенерація, участь у толоках, підтримання еко-ферм). Такий брендинг орієнтований на свідомого споживача та дозволяє залучати міжнародні екологічні гранти.

Реалізація зазначених моделей у стратегічному управлінні дозволяє трансформувати пасивний агротуристичний потенціал регіону в активний ринковий ресурс. Водночас процес формування інноваційного бренду стикається із суттєвими бар'єрами. До них належать низький рівень цифрової грамотності сільського населення, розпорошеність зусиль дрібних власників агросадиб та брак фінансових ресурсів у бюджетах територіальних громад для проведення масштабних маркетингових кампаній.

Для подолання цих деструктивних чинників у межах реалізації регіональної стратегії пропонується створення Регіональних центрів брендингу та маркетингу агротуризму на засадах державно-приватного партнерства. Фінансування таких центрів має здійснюватися за багатоканальною схемою: кошти місцевих бюджетів (зокрема, за рахунок туристичного збору), пайові внески учасників кластерів, гранти міжнародних донорських організацій та інвестиції великого агробізнесу, зацікавленого в розвитку територій своєї присутності.

Впровадження інноваційних моделей брендингу територій є ключовою передумовою ефективного стратегічного управління регіональним агротуристичним потенціалом у сучасних висококонкурентних та кризових умовах. Перехід від хаотичних маркетингових заходів до системного цифрового, кооперaційного та еко-гуманітарного брендингу дозволяє підвищити ринкову вартість регіонального туристичного продукту, диверсифікувати доходи сільського населення та забезпечити сталий розвиток територій. Успішна практична реалізація запропонованих моделей потребує консолідації зусиль органів місцевого самоврядування, фермерських господарств, Т-сектору та громадських об'єднань на принципах мережевої взаємодії.

Список літератури:

1. Постол, А., & Ломейко, А. (2025). Механізми відновлення та розвитку аграрного туризму в умовах війни та повоєнний період. *Інфраструктура ринку*, (83), 153-156. https://doi.org/10.32782/infrastruct83-28.

2. Гаврилюк, І., Брух, О., & Томашевський, Ю. (2026). Брендинг територій у відновленні України: від іміджу до стратегічного позиціонування. *Причорноморські економічні студії*, (101), 32-38. https://doi.org/10.32782/bses.101-4.

Ромашка С.В.,
Здобувач третього рівня вищої освіти (PhD),
спеціальність 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

РЕГІОНАЛЬНІ МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Питання ефективності регіональних систем охорони здоров'я виходить за межі суто медичного дискурсу. В умовах повоєнного відновлення здоров'я населення стає структурним чинником економічного розвитку регіонів – таким же вагомим, як якість інфраструктури чи рівень інвестиційної привабливості.

Вплив здоров'я на валовий регіональний продукт реалізується через кілька механізмів. По-перше, здорова робоча сила забезпечує вищу продуктивність і менший рівень абсентеїзму. По-друге, розвинена медична інфраструктура є сигналом стабільності для потенційних інвесторів. По-третє, покращення здоров'я зменшує видаткове навантаження на соціальну систему і вивільняє ресурси для розвитку. Аграрні регіони, де продуктивність значною мірою

залежить від сезонної праці, особливо вразливі: тривале погіршення здоров'я робочого населення знижує конкурентоспроможність місцевого агробізнесу та здатність освоювати нові експортні ніші.

Зв'язок зі сферою оподаткування є прямим і кількісно значущим. Надходження ПДФО становлять 45–60% доходної частини місцевих бюджетів. Втрата одного зайнятого через передчасну смерть або тривалу непрацездатність означає не лише особисту трагедію, а й скорочення бази ПДФО, зростання витрат на лікарняні та соціальні допомоги – подвійний удар по бюджету громади. При цьому ефект є мультиплікативним: кожна гривня збережених бюджетних надходжень генерує додатковий попит у суміжних секторах [1].

Міграційний вимір проблеми набув особливої гостроти в умовах війни. Регіони, які зберегли або покращили якість медичних послуг, демонструють вищу привабливість для повернення переміщених осіб і утримання місцевого населення. Натомість депресивні території з деградованою медичною інфраструктурою прискорюють відтік саме тих вікових груп – 25–45 років, які є ядром продуктивного потенціалу регіону.

Практичний висновок є прозорим: при формуванні регіональних стратегій повоєнного відновлення програми охорони здоров'я мають розглядатися не як соціальні видатки, а як інвестиції з вимірюваною економічною віддачею. Облік макроекономічних ефектів – впливу на ВРП, ПДФО та міграційний баланс – дозволяє органам місцевого самоврядування обґрунтовувати відповідні витрати перед бюджетними комісіями і пріоритизувати програми з найвищою чистою економічною вигодою для громади.

Список літератури:

1. OECD (2023). Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. OECD Publishing, Paris.

СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Богач І.В.,
Здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, *Україна*
Пилипенко К.А.,
Доктор економічних наук, професор кафедри економіки,
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, *Україна*

ESG-ФАКТОРИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ М. ЛЬВІВ)

Повоєнне відновлення та стратегічний розвиток економіки України вимагають кардинально нових, прогресивних підходів до залучення капіталу та управління активами. Одним із найбільш стійких та динамічних секторів, що володіє високим потенціалом швидкої генерації робочих місць та податкових надходжень, є сфера туризму та готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa).

Місто Львів традиційно відіграє роль не лише культурної столиці, а й ключового ділового та гуманітарного хабу, що робить його привабливим для розвитку гастрономічного та готельного підприємництва [1, с. 44]. Проте сьогодні міжнародні та національні інвестори, фінансові інституції та донорські

організації розглядають інвестиційну привабливість активів не лише крізь призму класичних фінансових метрик (рентабельність чи термін окупності), а все більше спираються на критерії сталого розвитку – так звані ESG-фактори (Environmental, Social, Governance).

Парадигма ESG передбачає глибоку інтеграцію екологічної свідомості, соціальної відповідальності та високих стандартів корпоративного управління в щоденну операційну діяльність підприємств. Для готелів та закладів харчування Львова успішна імплементація цих стандартів перестає бути просто маркетинговим інструментом і перетворюється на базову умову виживання, залучення зовнішнього фінансування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Екологічний вектор у контексті функціонування закладів гостинності охоплює широкий спектр питань, спрямованих на мінімізацію деструктивного впливу комерційної діяльності на навколишнє середовище. В умовах Львова, де значна частина концептуальних закладів розташована в історичних будівлях (зокрема в зоні ЮНЕСКО), впровадження інноваційних екологічних рішень стикається з певними архітектурними обмеженнями, проте залишається критично важливим.

Управління відходами: На рівні операційної діяльності ресторанів екологічний вектор фокусується на оптимізації харчових відходів (zero-waste підходи, раціональне використання сировини), впровадженні систем сортування сміття та мінімізації використання одноразового пластику [2, с. 88].

Концепція локаворства: Використання продукції місцевих виробників та залучення фермерських господарств Львівщини для постачання м'яса, крафтових сирів і сезонних овочів дозволяє не лише підтримати регіональну економіку, а й мінімізувати вуглецевий слід (carbon footprint), пов'язаний із тривалим транспортуванням. Наприклад, впровадження у меню страв із суховизрілої яловичини (dry-aged beef), отриманої від місцевих фермерів, або створення концептуальних бургерів із регіональної сировини, демонструє

свідомий підхід до формування меню та управління ланцюгами постачання.

Енергоефективність: Встановлення сучасного теплового та холодильного обладнання на професійних кухнях, інсталяція LED-освітлення та інтелектуальних систем клімат-контролю суттєво знижують споживання енергоресурсів, що прямо оптимізує рентабельність закладу [3, с. 102].

Соціальний фактор (Social) визначає якість та етику взаємовідносин підприємства з його працівниками, гостями та місцевою громадою. Індустрія HoReCa є глибоко людиноцентричною, тому саме людський капітал формує додану вартість продукту чи послуги. Сьогодні ринок праці у сфері гостинності переживає серйозні трансформації: відчувається гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема кухарів, су-шефів, менеджерів залів. Інвестори прискіпливо оцінюють рівень плинності кадрів, адже постійний пошук та навчання нових працівників є значною статтею непрямих витрат [4, с. 55].

Соціальна відповідальність бізнесу в цьому аспекті виявляється у створенні гідних, прозорих та безпечних умов праці. Це включає не лише конкурентну та повністю легальну заробітну плату, але й забезпечення комфортного мікроклімату, гнучких графіків роботи, що запобігають професійному вигоранню персоналу. Важливим елементом соціального вектора є також інклюзивність. Адаптація простору готелів і ресторанів для безперешкодного доступу осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення, а також впровадження політик рівності та недискримінації при наймі формують позитивний соціальний профіль підприємства, що є вагомим аргументом для соціально-відповідальних інвесторів.

Управлінський фактор стосується архітектури внутрішнього менеджменту, ділової етики, прозорості фінансових та операційних процесів. Для готельно-ресторанного бізнесу ефективне управління починається з системної стандартизації. Впровадження та неухильне дотримання стандартних операційних процедур (SOP) для всіх етапів роботи – від алгоритмів приймання товарів та зберігання сировини до стандартів обслуговування гостей та

проведення регулярних інвентаризацій – є головним свідченням операційної зрілості компанії [1, с. 47].

Інвестори, розглядаючи можливість фінансування або купівлі частки у львівському ресторанному бізнесі, вимагають абсолютної прозорості бухгалтерського обліку, відсутності тіньових схем при взаємодії з постачальниками та дотримання норм податкового законодавства. Наявність ефективної організаційної структури, зрозумілої ієрархії підпорядкування та цифровізація бізнес-процесів мінімізують корупційні ризики всередині компанії та роблять бізнес прогнозованим і керованим. Саме такий управлінський підхід дозволяє підприємствам масштабуватися та залучати інституційне фінансування.

Отже, в сучасних реаліях інтеграція ESG-факторів не є опцією, а стає стратегічним імперативом для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Львівські заклади гостинності, які системно підходять до екологічної безпеки, інвестують у розвиток та добробут свого персоналу і вибудовують прозорі управлінські моделі, отримують беззаперечні конкурентні переваги. Вони не лише оптимізують власні операційні витрати, але й стають пріоритетними об'єктами для інвестування. Врахування принципів сталого розвитку дозволяє трансформувати виклики повоєнного періоду у можливості для якісного оновлення індустрії гостинності, що сприятиме загальному економічному відновленню України.

Список літератури:

1. Бойко В. М., Коваленко О. П. Інвестиційний потенціал індустрії гостинності в умовах повоєнного відновлення: виклики та перспективи. Економіка та управління підприємствами, 2024. № 2. С. 44-52.

2. Мельник О. С., Іванова І. Р. Сталий розвиток готельно-ресторанного бізнесу: екологічні інновації та локальні ресурси. Вісник соціально-економічних досліджень, 2023. Вип. 1. С. 85-93.

3. Сидоренко Т. В. Енергоефективність як фактор підвищення

рентабельності підприємств HoReCa. Туристичний бізнес: світові тенденції, 2023. № 4. С. 99-105.

4. European Commission. ESG Standards and Non-Financial Reporting for SMEs in the Hospitality Sector. Brussels: EU Publications Office, 2023.

Дрига Є. І.,
Здобувач ІІІ рівня вищої освіти (PhD),
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 зробить додаткове зусилля заради гостя, навіть якщо це не передбачено інструкціями, чи обмежиться 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 вигоряння 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 перевершити 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/.

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

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ЕКОНОМІКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Туристична галузь є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує розвиток малого та середнього бізнесу, створення робочих місць, надходження до бюджетів різних рівнів та стимулювання розвитку транспортної, готельно-ресторанної й культурної інфраструктури. Проте повномасштабна збройна агресія російської федерації та запровадження воєнного стану спричинили суттєві негативні зміни у функціонуванні туристичної сфери. Значна частина туристичної інфраструктури зазнала руйнувань, скоротилися внутрішні та міжнародні туристичні потоки, погіршився фінансовий стан підприємств сфери гостинності та знизилася інвестиційна активність [1].

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», воєнний стан передбачає особливий правовий режим функціонування держави, економіки та суб’єктів господарювання в умовах загрози національній безпеці [2]. У таких умовах туристична галузь стала однією з найбільш уразливих сфер економіки через безпекові ризики, нестабільність попиту, руйнування логістичних ланцюгів та обмеження транспортного сполучення (зокрема повне закриття повітряного простору України).

Проблематика дослідження полягає у визначенні основних економічних

наслідків воєнного стану для туристичної галузі України, а також у пошуку ефективних механізмів її адаптації та відновлення в сучасних умовах.

Мета роботи полягає в узагальненні сучасних тенденцій функціонування туристичної галузі в умовах воєнного стану та визначенні перспектив розвитку туристичного бізнесу через цифровізацію, державну підтримку, диверсифікацію послуг та розвиток внутрішнього туризму.

Воєнний стан суттєво вплинув на економічний стан туристичної галузі України. Через активні бойові дії, загрозу безпеці населення та масштабні руйнування об'єктів критичної та туристичної інфраструктури значно скоротилися туристичні потоки та доходи підприємств сфери гостинності. Найбільших втрат зазнали регіони, де туризм був базовою складовою економічного розвитку, зокрема південні (рекреаційно-курортні зони Чорного та Азовського морів) та східні області України [1].

За дослідженнями В. Безуглого, В. Грушки та І. Суматохіної, основними проблемами функціонування туристичної галузі в умовах воєнного стану стали зниження попиту на туристичні послуги, скорочення кількості активних туроператорів та турагентів, руйнування класичних логістичних зв’язків та надзвичайно високий рівень економічної невизначеності [1]. Автори зазначають, що в сучасних умовах туристичний бізнес змушений адаптовуватися до кризового середовища через радикальну зміну напрямів діяльності, використання цифрових технологій та тотальну переорієнтацію на внутрішній туристичний ринок.

Суттєвих трансформацій зазнала й готельна індустрія України. Як зазначають І. Б. Румянцева та І. Я. Мендела, значна частина готельних підприємств була змушена тимчасово припинити діяльність або кардинально змінити формат роботи [3]. Частина закладів здійснювала релокацію до більш безпечних регіонів, а значна кількість готелів у великих містах та обласних центрах перепрофілювалася для тривалого розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), представників міжнародних гуманітарних місій,

волонтерських організацій та журналістів. Це дозволило частково підтримати ліквідність готельного бізнесу та зберегти робочі місця в умовах економічної нестабільності.

Водночас кризові умови воєнного часу стали специфічним стимулом для розвитку внутрішнього туризму. Західні та центральні регіони України (зокрема Карпатський єврорегіон, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області) перетворилися на основні центри туристичної та рекреаційної активності. Це позитивно вплинуло на розвиток місцевого малого підприємництва, ресторанного ринку та сфери послуг у цих регіонах. Проте характер попиту зазнав серйозних змін: на зміну суто розважальному туризму прийшов солідарний, рекреаційно-оздоровчий, екологічний та психологічно-реабілітаційний туризм.

Одним із провідних інструментів адаптації туристичного бізнесу стала прискорена цифровізація. Туристичні підприємства активно впроваджують хмарні системи онлайн-бронювання, CRM-технології для персоналізації роботи з клієнтами в умовах нестабільного ринку, інтерактивні безпекові мапи маршрутів та канали швидкого інформування у соціальних мережах. Цифровий маркетинг дозволяє підприємствам миттєво реагувати на безпекові зміни ринкового середовища та підтримувати мінімально необхідну конкурентоспроможність [1].

Важливу роль у стабілізації туристичної галузі відіграє державна підтримка. За дослідженням О. Борисенко, державна політика у сфері туризму в умовах воєнного часу повинна трансформуватися від класичного регулювання до антикризового менеджменту [4]. Це включає податкові пільги для постраждалих підприємств HoReCa, спрощення умов релокації бізнесу, розробку програм психологічної реабілітації військовослужбовців та їхніх родин на базі вітчизняних санаторно-курортних закладів, а також підготовку стратегій повоєнного відновлення. Автор наголошує, що ефективна синергія держави, бізнесу та міжнародних донорів є базовою передумовою відродження

туристичної сфери України [4].

Для узагальнення основних наслідків воєнного стану для туристичної галузі України доцільно виділити ключові негативні чинники та перспективні вектори розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив воєнного стану на туристичну галузь України

Фактор впливу	**Негативні наслідки**	**Перспективи розвитку та адаптації**
Падіння міжнародного попиту	Повне припинення в'їзного іноземного туризму, закриття неба	Масштабна переорієнтація на внутрішній ринок, розвиток внутрішнього туризму
Руйнування інфраструктури	Фізичне знищення готелів, баз відпочинку, архітектурних пам'яток	Проектування нових об'єктів за європейськими стандартами, модернізація
Критичні безпекові ризики	Загрози обстрілів, мінування територій, відтік інвестиційного капіталу	Формування мілітарі-безпечних маршрутів, залучення рекреації до реабілітації
Економічна криза бізнесу	Падіння платоспроможності громадян, збитки операторів	Оптимізація витрат, грантова та фінансова підтримка від держави й донорів
Digital-трансформація	Потреба у швидких витратах на нове ПЗ в умовах дефіциту коштів	Створення гнучких онлайн-сервісів, безконтактних технологій, VR-туризму
Релокація та міграція	Втрата персоналу через виїзд за кордон, фінансові втрати при переїзді	Концентрація та активізація туристичних кластерів у безпечніших західних областях

Джерело: узагальнено автором на основі [1–3].

Окремим перспективним напрямом, який закладається в основу майбутнього розвитку галузі, є концепція патріотичного та мілітарі-туризму (військово-історичного туризму) після завершення бойових дій. Світовий досвід країн, що пережили військові конфлікти (наприклад, Хорватія чи Кіпр), доводить, що місця історичної пам'яті, деокуповані території та локації військової звитяги за правильного етичного й безпекового позиціонування стають потужними центрами тяжіння для міжнародних дослідників, журналістів та іноземних туристів, що здатне згенерувати швидкі валютні надходження в економіку держави.

Отже, воєнний стан суттєво деформував економіку туристичної галузі

України, спричинивши скорочення традиційних туристичних потоків, падіння прибутковості підприємств та погіршення інвестиційного клімату. Водночас криза стимулювала прискорену адаптацію галузі: активізувала внутрішній ринок, форсувала цифровізацію послуг та вивела на перший план соціально-реабілітаційну функцію туризму. Реалізація системної державної антикризової політики, підтримка суб'єктів малого бізнесу сфери гостинності та стратегічне планування післявоєнної модернізації інфраструктури дозволять трансформувати вітчизняний туристичний продукт і забезпечити його успішну інтеграцію до глобального ринку.

Список літератури:

1. Безуглий В., Грушка В., Суматохіна І. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5 (дата звернення: 27.05.2026).

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 27.05.2026).

3. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02 (дата звернення: 27.05.2026).

4. Борисенко О. Державні механізми підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні // Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 4. С. 97–102. URL: https://doi.org/10.15421/152454 (дата звернення: 27.05.2026).

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки;
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Бекірова Д.В.,
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ЕКОТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії особливої актуальності набуває екотуризм як один із перспективних напрямів сталого розвитку економіки. Екотуризм сприяє раціональному використанню природних ресурсів, збереженню навколишнього середовища, розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню рівня зайнятості населення. Україна володіє значним природно-рекреаційним потенціалом, що створює передумови для активного розвитку екологічного туризму. Відповідно до Закону України «Про туризм», одним із пріоритетних напрямів державної політики є забезпечення раціонального використання та збереження туристичних ресурсов держави [1].

Проблематика дослідження полягає у необхідності визначення економічного потенціалу екотуризму та пошуку ефективних шляхів його розвитку в Україні. Незважаючи на значні природні ресурси, розвиток екотуризму стримується недостатнім рівнем інфраструктурного забезпечення, обмеженим фінансуванням, сезонністю туристичних потоків, екологічними наслідками воєнних дій, а також недостатньою популяризацією вітчизняних екотуристичних маршрутів.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних тенденцій розвитку екотуризму в Україні та визначенні його впливу на економічний розвиток регіонів, формування конкурентоспроможного туристичного продукту й забезпечення сталого використання природних ресурсів в умовах кризових викликів.

Екотуризм є одним із найбільш динамічних сегментів світового туристичного ринку. Його розвиток базується на принципах екологічної відповідальності, мінімізації негативного впливу на довкілля та підтримки місцевих громад. Для України розвиток екотуризму є особливо актуальним у контексті воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення економіки, оскільки цей напрям потребує менших капіталовкладень на початкових етапах порівняно з масовим індустріальним туризмом і дозволяє швидко інтегрувати депресивні сільські регіони в економічні процеси.

Україна має унікальний за структурою природно-рекреаційний потенціал. Як зазначає О. О. Бейдик, науково обґрунтована класифікація та паспортизація рекреаційних ресурсів (зокрема Карпатського регіону, Подільських товтр, заповідних зон Полісся) є першоосновою для комерціалізації екотуристичного продукту без порушення екологічного балансу територій [2]. До основних ресурсів належать національні природні парки, біосферні заповідники та об’єкти природно-заповідного фонду, які здатні генерувати стабільний потік як внутрішніх, так і іноземних мандрівників.

Економічний потенціал екотуризму проявляється у створенні нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу (насамперед через систему сільського зеленого туризму та еко-садиб), збільшенні надходжень до місцевих бюджетів у вигляді туристичного збору та активізації інвестиційної діяльності. Крім того, екотуризм запускає ефект економічного мультиплікатора, стимулюючи розвиток суміжних галузей: локального транспорту, крафтового ресторанного господарства, виробництва органічної продукції та традиційних промислів. За визначенням О. О. Любіцевої, такий підхід не просто

диверсифікує ринок послуг, а формує територіальні рекреаційні системи, які забезпечують довгострокову самодостатність регіональних економік [3].

Для оцінки економічного потенціалу розвитку екотуризму доцільно визначити основні фактори, що впливають на його ефективність та конкурентоспроможність (табл. 1).

Таблиця 1

Основні фактори розвитку екотуризму та їх економічний вплив

Фактор розвитку	**Характеристика**	**Економічний ефект**
Природно-рекреаційні ресурси	Наявність заповідників, національних парків, унікальних ландшафтів	Зростання первинних туристичних потоків та формування бази продукту
Туристична інфраструктура	Мережа еко-готелів, садиб, глемпінгів, маркованих еко-стежок	Збільшення середнього чеку туриста та підвищення доходів регіону
Digital-маркетинг	Онлайн-просування маршрутів, VR-тури заповідниками, інтерактивні карти	Залучення нових категорій споживачів, оптимізація витрат на рекламу
Інвестиційна підтримка	Залучення міжнародних грантів, «зелених» кредитів та приватного капіталу	Диверсифікація та розвиток локального малого бізнесу
Екологічна свідомість	Популяризація принципів сталого туризму серед бізнесу та мандрівників	Формування позитивного іміджу та капіталізація бренду дестинації
Державна підтримка	Цільові програми, спрощення регулювання для еко-ініціатив	Підвищення загальної конкурентоспроможності галузі на світовому ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [2–4].

Аналіз наведених у таблиці факторів свідчить, що екотуристичний потенціал не може реалізуватися автономно. Як підкреслюють М. П. Мальська та В. В. Худо, сучасний екотуризм вимагає переходу від пасивного споглядання природи до створення комплексних еко-турів, які включають елементи освітнього, наукового та пригодницького туризму [4]. Важливим чинником тут стає цифровізація: використання спеціалізованих платформ, мобільних застосунків-путівників з інтегрованою геолокацією природоохоронних зон та систем електронного бронювання локальних садиб, що усуває посередників і залишає максимальний відсоток доходу всередині місцевої громади.

Крім того, в сучасних реаліях України архітектура екотуризму має

трансформуватися з урахуванням двох стратегічних вимог:

1. Екологічна безпека та моніторинг: першочергове інвестування в аудит та розмінування лісових і паркових масивів, а також цифрова картографія безпечних зон.

2. Інфраструктурні інновації: розвиток низькозатратних екологічних засобів розміщення, таких як глемпінги (комфортабельні модульні еко-намети), які мають мінімальний антропогенний вплив на ґрунти, швидко монтуються і є економічно окупними в короткі терміни.

Перспективним напрямом є також створення геопарків під егідою ЮНЕСКО, що дозволить залучити міжнародні інвестиційні інструменти («зелені фінанси») для консервації природної спадщини та її паралельного економічного використання.

Отже, екотуризм має потужний і ще не повністю реалізований економічний потенціал для модернізації всієї туристичної галузі України. Раціональне використання природних ресурсів, інтеграція інноваційних екологічних форматів розміщення, цифровізація маркетингу маршрутів та цілеспрямована державна підтримка дозволять перетворити екотуризм на один із драйверів регіонального розвитку та важливий інструмент міжнародного позиціонування України як зеленої держави.

Список літератури:

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 27.05.2026).

2. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методика аналізу. Київ : Київський університет, 2024. 395 с.

3. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг: навч. посіб. Київ: Альтерпрес, 2024. 436 с.

4. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2025. 368 с.

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки;
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Яшина А.В.,
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств значною мірою залежить від рівня задоволення потреб споживачів та якості наданих послуг. Зростання конкуренції на ринку готельно-ресторанного бізнесу, цифровізація сервісу та зміна споживчих очікувань зумовлюють необхідність упровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємствами. Відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів», суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечувати належну якість послуг та дотримання прав клієнтів, що є важливим елементом формування позитивного іміджу підприємства [1].

Проблематика дослідження полягає у визначенні ролі клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентних переваг підприємств сфери гостинності. Значна кількість закладів стикається з проблемами утримання постійних клієнтів, недостатнім рівнем персоналізації сервісу та низькою ефективністю комунікації зі споживачами.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до формування клієнтоорієнтованої стратегії управління готельно-ресторанними підприємствами та визначенні її впливу на конкурентоспроможність і розвиток сфери гостинності в сучасних умовах.

Клієнтоорієнтованість є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємств сфери гостинності. Вона передбачає орієнтацію всієї бізнес-системи на потреби споживача, забезпечення стабільно високого рівня сервісу на кожному етапі клієнтського шляху (Customer Journey), формування позитивного досвіду взаємодії (UX) клієнта із закладом та створення довготривалих партнерських відносин [2].

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства сфери HoReCa активно впроваджують сучасні інструменти клієнтоорієнтованості, які сприяють підвищенню якості обслуговування, формуванню лояльності споживачів та оптимізації бізнес-процесів. Основні інструменти клієнтоорієнтованого підходу та їх вплив на діяльність готельно-ресторанних підприємств наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні інструменти клієнтоорієнтованості у сфері HoReCa та їх вплив на конкурентоспроможність

Інструмент клієнтоорієнтованості	Характеристика	Вплив на підприємство
CRM-системи	Аналіз потреб та поведінки клієнтів	Підвищення лояльності споживачів
Онлайн-бронювання	Автоматизація процесу замовлення послуг	Зростання швидкості обслуговування
Програми лояльності	Система бонусів і персональних пропозицій	Формування постійної клієнтської бази
AI-чат-боти	Цілодобова комунікація з клієнтами	Оптимізація сервісу та зниження витрат
Digital-маркетинг	Просування через соціальні мережі та онлайн-платформи	Підвищення конкурентоспроможності бренду
Навчання персоналу	Розвиток soft skills та сервісної культури	Покращення якості обслуговування

Джерело: узагальнено автором на основі [2–4].

Як зазначають М. П. Мальська та В. В. Худо, практична реалізація наведених інструментів безпосередньо сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства та стратегічному зміцненню його позицій на ринку послуг [3]. При цьому особливу роль відіграє «включеність» персоналу та розвиток їхніх м'яких навичок (soft skills), емпатії й швидкості реагування на нестандартні запити. За дослідженнями О. О. Любіцевої, такий позитивний індивідуальний досвід мінімізує відтік гостей і прямо впливає на рівень повторних відвідувань (Retention Rate) та довгострокову репутацію закладу [4].

Варто наголосити, що автоматизація та цифровізація не замінюють, а лише доповнюють "живий" сервіс. У межах клієнтоорієнтованого підходу особливого значення набуває концепція H2H (Human-to-Human), тобто вибудовування щирих, емпатичних відносин між персоналом і гостем. Для цього сучасні підприємства HoReCa впроваджують практику надання лінійному персоналу певних повноважень (зокрема, так званого "бюджету на гостинність"), що дозволяє працівникам самостійно та миттєво вирішувати конфліктні ситуації або робити приємні компліменти гостям без тривалого погодження з керівництвом. Це суттєво підвищує швидкість сервісу та створює ефект індивідуального підходу, який неможливо оцифрувати.

Окремим важливим апектом є управління репутацією на цифрових платформах (ORM). Активна пряма комунікація з клієнтами через соцмережі та реакція на онлайн-відгуки критично впливають на вибір сучасних споживачів. В кризових умовах саме гнучка цифрова клієнтоорієнтованість стає головним інструментом адаптації підприємств до змін ринкового середовища та максимізації ефективності їхньої діяльності.

Окремим, але критично важливим аспектом клієнтоорієнтованості українських підприємств сфери гостинності в сучасних умовах є соціальна відповідальність та інклюзивність. Клієнтоорієнтована стратегія сьогодні обов'язково включає адаптацію простору закладів до потреб маломобільних груп населення та ветеранів (безбар'єрність), організацію безпечних укриттів

під час повітряних тривог із збереженням базового рівня комфорту, наявність альтернативних джерел живлення (енергонезалежність), а також гнучкість у формуванні меню (наприклад, наявність спеціальних дієтичних чи поживних позицій). Такий підхід трансформує клієнтоорієнтованість із суто маркетингової концепції у фундамент соціальної стійкості бізнесу [5].

Отже, клієнтоорієнтованість є базовим фактором конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Впровадження інноваційних технологій обслуговування, глибока персоналізація сервісу та розвиток ефективної омніканальної комунікації зі споживачами є необхідними передумовами для підвищення якості послуг і зміцнення лідерських позицій підприємств на ринку HoReCa.

Список літератури:

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 27.05.2026).

2. Ілляшенко С. М. Маркетинг взаємовідносин та клієнтоорієнтований підхід у сфері послуг // Економіка та держава. 2024. № 11. С. 52–57.

3. Мальська М. П., Худо В. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 304 с.

4. Любіцева О. О. Сучасні тенденції розвитку сфери гостинності в Україні // Туристичний бізнес. 2025. № 1. С. 18–24.

5. Пересічний М. І. Інклюзивність та безбар'єрність як нові стандарти сервісу в ресторанному бізнесі України // Ресторанний і туристичний бізнес: сучасні дилеми. 2025. № 3. С. 12–19.

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Козін І.П.,
Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ

Сучасні геополітичні виклики, зумовлені наслідками повномасштабної війни в Україні, актуалізували потребу в докорінному переосмисленні підходів до управління просторовим розвитком територій. Особливого значення це набуває для сфери санаторно-курортних послуг, яка під впливом воєнних руйнувань, міграційних процесів та різкої зміни структури попиту зазнала значних просторових деформацій. Традиційні моделі функціонування курортних зон, орієнтовані виключно на сезонний відпочинок та комерційний прибуток, виявилися вразливими до масштабних криз. У цих умовах виникає об’єктивна необхідність формування нової парадигми просторової організації санаторно-курортного потенціалу регіонів. Ключовими векторами цього процесу мають стати принципи життєстійкості, що забезпечують здатність системи адаптуватися до шокових навантажень, та інклюзивності, яка гарантує

безбар'єрний доступ до лікувально-оздоровчих послуг для всіх верств населення, передусім для ветеранів та осіб, які постраждали від бойових дій [1].

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних засад просторового розвитку санаторно-курортного потенціалу регіонів на принципах життєстійкості та інклюзивності.

Теоретико-методологічну базу дослідження становлять концепції просторової економіки, теорія регіонального розвитку, а також сучасні міжнародні підходи до оцінки життєстійкості систем (UN-Habitat, OECD) та стандартів інклюзивності (Universal Design). У роботі використано методи системно-структурного та порівняльного аналізу для оцінки сучасного стану санаторно-курортної інфраструктури, метод просторового моделювання для формування регіональних хабів, а також інструменти стратегічного планування для розробки адаптивних моделей управління. Інформаційну основу склали нормативно-правові акти України з питань регіонального розвитку та безбар'єрності, а також аналітичні дані Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ).

Організація просторового розвитку санаторно-курортного потенціалу в сучасних реаліях вимагає відмови від хаотичної забудови та переходу до концепції інтегрованого просторового планування територіальних громад. Життєстійкість регіонального санаторно-курортного комплексу визначається його здатністю зберігати функціональність в умовах енергетичних криз, безпекових загроз та різких змін потоків пацієнтів [1]. З урахуванням цього, просторова реструктуризація має базуватися на формуванні автономних лікувально-оздоровчих кластерів, які мають власні альтернативні джерела енерго- та водопостачання, автономну медичну інфраструктуру та цифрові системи безпеки. Це дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечити безперебійне надання послуг навіть за умов зовнішніх шоків.

Другим фундаментальним виміром оновленої просторової моделі є інклюзивність. Вона передбачає реорганізацію фізичного та цифрового

простору санаторно-курортних дестинацій відповідно до принципів універсального дизайну. Інклюзивний просторовий розвиток не обмежується лише встановленням пандусів біля входу до бюветів чи лікувальних корпусів. Він охоплює комплексну трансформацію всієї регіональної екосистеми: створення безбар'єрної транспортної логістики до курорту, облаштування адаптованих теренкурів та паркових зон, інтеграцію інклюзивних пляжів та басейнів, а також розробку спеціалізованих ерготерапевтичних і сенсорних просторів усередині закладів. Така просторова організація дозволяє ефективно інтегрувати у лікувально-реабілітаційний процес ветеранів із важкими мінно-вибуховими травмами та ампутаціями, внутрішньо переміщених осіб та маломобільні групи населення.

У контексті регіональної політики пропонується трирівнева модель організації простору санаторно-курортних послуг:

– Мікрорівень (рівень закладу) – трансформація внутрішнього простору санаторіїв у багатофункціональні реабілітаційно-оздоровчі центри з високим рівнем автономності та повною інклюзивністю сервісних зон.

– Мезорівень (рівень територіальної громади) – формування єдиного безбар'єрного простору курортного населеного пункту, де публічні простори, природні лікувальні ресурси та комерційна інфраструктура пов'язані єдиними логістичними ланцюжками, придатними для маломобільних громадян.

– Макрорівень (рівень регіону) – створення міжмуніципальних та обласних санаторно-курортних хабів, які спеціалізуються на конкретних видах медико-психологічної реабілітації, що дозволяє уникнути дублювання функцій та оптимізувати витрати регіональних бюджетів.

Головними бар'єрами на шляху впровадження цієї моделі є дефіцит фінансових ресурсів громад, застарілість матеріально-технічної бази багатьох державних та комунальних санаторіїв, а також низький рівень міжмуніципального співробітництва. Для подолання цих викликів регіональна політика має стимулювати залучення приватних інвестицій через механізми

державно-приватного партнерства та пільгового оподаткування для тих підприємств, які інвестують у життєстійкість (енергонезалежність, сховища) та повну інклюзивну доступність своїх об'єктів.

Трансформація просторового розвитку санаторно-курортного потенціалу регіонів України на засадах життєстійкості та інклюзивності є не просто вимогою часу, а безальтернативною умовою виживання та модернізації галузі. Формування автономних, безпечних та абсолютно безбар'єрних курортних просторів дозволить перетворити вітчизняні санаторно-курортні зони на ключовий елемент національної системи охорони здоров'я та соціально-психологічної реабілітації суспільства. Практична реалізація запропонованої трирівневої моделі організації простору потребує консолідації зусиль органів місцевого самоврядування, бізнесу та міжнародних донорів у межах концепції повоєнного відновлення України.

Список літератури:

1. Марченко О.А., Козін І.П. (2026). Механізми забезпечення резильєнтності курортно-рекреаційного комплексу України в умовах воєнних та поствоєнних викликів. *Грааль Науки,* (63), 150-161. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026.016

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Пікуш О.В.,
Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ПРОСТОРОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ ДО ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Повномасштабна військова агресія проти України докорінно змінила геополітичну архітектуру Східної Європи та спричинила безпрецедентну кризу в національному секторі туризму. Традиційна географія туристичних потоків, яка роками спиралася на рекреаційний потенціал узбережжя Чорного та Азовського морів, а також історико-культурні центри Сходу та Півдня, виявилася повністю зруйнованою або недоступною у зв'язку з окупацією території. У цих реаліях, виживання та подальший розвиток індустрії гостинності критично залежать від здатності бізнесу та держави до швидкої просторової реструктуризації. Трансформація геопростору вимагає не просто механічного перенесення потужностей, а впровадження принципово нових, інноваційних моделей адаптації [1].

Метою нашого дослідження є аналіз процесів просторового

переформатування туристичного бізнесу України та обґрунтування інноваційних моделей його адаптації до радикальних геополітичних зрушень.

Методологічну основу роботи становлять принципи системно-структурного аналізу, концепції просторової економіки та теорії адаптації складних систем. Для оцінки змін у територіальній структурі туризму використано методи компаративного аналізу, картографічного моделювання та експертних оцінок. Інформаційною базою дослідження слугували аналітичні звіти Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), статистичні дані релокації підприємств та результати моніторингу ринку гостинності за період 2022-2026 років.

Геополітична криза призвела до виникнення глибоких диспропорцій у просторовій структурі туризму України. Ми можемо чітко виділити три вектори територіальних змін. По-перше, відбулося вимушене стиснення туристичного простору через тимчасову окупацію територій, мінування та безпосередні руйнування інфраструктури. По-друге, сформувався потужний тренд релокації туристичного капіталу та кадрів із прифронтових зон до умовно безпечних регіонів. По-третє, радикально змінився профіль споживача: іноземний туризм практично зупинився, поступаючись місцем внутрішньому туризму з вираженим рекреаційно-реабілітаційним та гуманітарним підтекстом.

За таких умов традиційні лінійні моделі управління дестинаціями втратили ефективність. Прогресивна просторова реструктуризація має базуватися на трьох інноваційних моделях адаптації:

1. Модель безпекових смарт-кластерів. Цей підхід передбачає концентрацію туристичного бізнесу у відносно безпечних західних та центральних регіонах країни на основі мережевої співпраці. Інноваційність полягає в інтеграції систем цивільного захисту (розумні системи оповіщення, шелтери преміум-класу) безпосередньо в сервісну інфраструктуру готелів та санаторіїв. Такі кластери створюють замкнений цикл безпечного та автономного перебування гостя.

2. Модель диверсифікованих реабілітаційно-рекреаційних хабів. Оскільки ключовим внутрішнім запитом суспільства є психологічне та фізичне відновлення, успішні підприємства трансформують свій простір. Замість класичного відпочинку "all inclusive" впроваджуються інноваційні медико-психологічні програми, терапія простором (еко-туризм) та мілітарі-реабілітація. Це дозволяє задіяти інфраструктуру Карпатського регіону та Поділля в абсолютно новому соціально-економічному вимірі.

3. Модель цифрових та віртуальних дестинацій (Digital Twin Destinations). Для регіонів, які зазнали руйнувань або наразі недоступні для фізичного відвідування, інноваційним виходом є створення цифрових двійників культурних та природних об’єктів. Використання технологій VR/AR та 3D-моделювання дозволяє зберегти присутність українського туристичного бренду на міжнародній арені, залучати донати на майбутнє відновлення та готувати базу для повоєнного реального туризму, зокрема, меморіального.

Процес просторової реструктуризації стикається із серйозними викликами: критичний дефіцит інвестиційного капіталу, інфраструктурна перевантаженість західних областей та гостра нестача кваліфікованих кадрів через міграційні процеси [2]. Проте, адаптація через інноваційні моделі створює фундамент для якісного оновлення галузі за принципом "Build Back Better" (відбудувати краще, ніж було), де безпека, цифровізація та інклюзивність стають головними просторовими стандартами.

Проведене дослідження процесів просторової реструктуризації туристичного бізнесу України в умовах радикальних геополітичних змін та воєнних викликів дозволяє сформулювати такі теоретико-практичні підсумки:

– Незворотність геопросторових трансформацій. Сучасна геополітична криза призвела до повної руйнації старої просторової архітектури вітчизняного туризму. Центр тяжіння індустрії гостинності безповоротно змістився з Півдня та Сходу до Західного та Центрального регіонів України. Цей процес є не просто тимчасовою релокацією бізнесу, а глибокою структурною перебудовою,

що потребує довгострокового стратегічного планування та перерозподілу інфраструктурних ресурсів.

– Ефективність інноваційного інструментарію адаптації. Традиційні лінійні антикризові стратегії в умовах тривалого воєнного стану виявилися нежиттєздатними. Доведено, що виживання та рестарт галузі залежать від інтеграції трьох інноваційних моделей: безпекових смарт-кластерів (як інструменту мінімізації ризиків), диверсифікованих реабілітаційно-рекреаційних хабів (як відповіді на зміну структури попиту) та цифрових двійників дестинацій (як засобу збереження культурного капіталу в глобальному інформпросторі).

– Зміна споживчого та функціонального профілю. Туристичний продукт України зазнав докорінної трансформації. Пріоритет змістився з розважально-дозвіллєвого на рекреаційно-реабілітаційний, медико-психологічний та гуманітарний туризм. У повоєнний період цей тренд трансформується у масштабний розвиток меморіального та мілітарі-туризму, що вимагатиме розробки нових етичних, екскурсійних та організаційних стандартів.

– Перспективи та умови повоєнного відновлення. Подальший успішний розвиток просторово реструктуризованої туристичної системи України можливий лише за умови реалізації концепції «Build Back Better» – відбудувати краще, ніж було. Головними критеріями оновленого простору мають стати інклюзивність, абсолютна безпека та тотальна цифровізація. Основними рушіями цього процесу мають виступити синергія державного фінансування, міжнародні грантові програми та інвестиційні пільги для суб'єктів бізнесу, які впроваджують інновації.

Список літератури:

1. Сайчук, В., Ткачук, Л., & Кравчук, В. (2025). Геопросторова диференціація туристичного бізнесу: методологічні підходи та практичне застосування в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-68.

2. Marchenko, O., Mykytsei, T., Babko, N., Postol, A., & Salnikova, M. (2026). Participatory action research for sustainable tourism in the post-conflict reconstruction of Ukrainian communities. Interacción y perspectiva. *Revista de trabajo social.* 16(1). 364–375. https://doi.org/10.5281/zenodo.17643393.

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Пікуш О.В.,
Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ В УМОВАХ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Постконфліктне відновлення дестинацій вимагає радикального переосмислення класичних підходів до організації туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Руйнація матеріально-технічної бази, депопуляція територій, зміна структури споживчого попиту та критичне зростання безпекових ризиків унеможливлюють функціонування довоєнних операційних моделей. Трансформація бізнес-моделей у сфері гостинності в таких умовах перестає бути добровільною стратегією інноваційного розвитку,

перетворюючись на єдиний інструмент виживання та адаптації суб'єктів господарювання до нової архітектури ринку.

В основі трансформаційних процесів лежить перехід від концепції максимізації прибутку до концепції забезпечення життєздатності та резильєнтності підприємства [1]. Традиційні компоненти бізнес-моделі (ціннісна пропозиція, ключові ресурси, канали збуту та структура витрат) зазнають суттєвих конфігураційних змін. Першочергово трансформується ціннісна пропозиція, у постконфліктний період базовий фокус зміщується з розважального та рекреаційного контенту на безпеку, автентичність, соціальну відповідальність та солідарність. Популярності набувають моделі «відповідального туризму» та «волонтерського туризму» (voluntourism), де споживачі прагнуть бути залученими до процесів відбудови локальних громад. Відповідно, підприємства індустрії гостинності інтегрують соціальний складник у свій продукт, пропонуючи клієнтам не просто сервіс, а співучасть у ревіталізації регіону.

Зміни у структурі ключових ресурсів та партнерств спонукають до активної цифровізації та формування гнучких мережевих екосистем. Брак кваліфікованого персоналу через міграційні процеси змушує готельєрів та рестораторів автоматизувати операційні процеси – від безконтактного заселення до використання штучного інтелекту в управлінні бронюванням. Водночас виникає гостра потреба у диверсифікації ланцюгів постачання через ставлення пріоритету на локальних виробників. Це не лише знижує логістичні ризики, але й стимулює відновлення суміжних галузей місцевої економіки. Моделі партнерства еволюціонують у напрямку створення регіональних туристичних кластерів та активізації механізмів державного-приватного співробітництва, що дозволяє бізнесу розділяти фінансові ризики та отримувати доступ до донорських програм відновлення [2].

Фінансово-економічна архітектоніка нових бізнес-моделей переорієнтовується на забезпечення максимальної ліквідності та гнучкості

витрат. Жорстка фіксована структура витрат замінюється варіативною (аутсорсинг персоналу, оренда обладнання, хмарні ІТ-рішення). У контексті генерування доходів підприємства відмовляються від монопродуктової залежності. Готелі трансформують свої простори під коворкінги, хаби для проведення реінтеграційних заходів або тимчасові офіси для релокованого бізнесу.

Ресторанний сектор впроваджує гібридні формати роботи (dark kitchens, комбінації офлайн-залів із розвиненими сервісами доставки). Така диверсифікація джерел надходження коштів стабілізує фінансові потоки в умовах нестабільного і хвилеподібного туристичного попиту.

Важливим вектором трансформації є інтеграція безпекового менеджменту безпосередньо в операційну архітектуру бізнесу. Наявність сертифікованих укриттів, автономних систем енерго- та водопостачання, навченого діям у кризових ситуаціях персоналу та чітких протоколів евакуації стають обов’язковими елементами фізичного простору гостинності.

Маркетингові комунікації також зазнають змін: замість агресивного просування акцент робиться на трансляції прозорої інформації про рівень безпеки в дестинації, що дозволяє долати психологічні бар’єри потенційних відвідувачів. Таким чином, постконфліктна трансформація бізнес-моделей забезпечує синергетичний ефект, перетворюючи підприємства індустрії туризму з об’єктів відновлення на активних суб’єктів та драйверів економічного відродження постраждалих територій.

Список літератури:

1. Білоус, С., Безручко, Л., & Лемега, Н. (2025). Інструменти збалансованого розвитку гостинності та туризму в умовах постконфліктного відновлення України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 5 (58). 240-252.

2. Завідна, Л. (2024). Трансформація бізнес-моделей підприємств готельного бізнесу у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 61. 112-

119.

Марченко О.А.,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Сальнікова М.В.,
Здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ В ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентну кризу в усіх секторах національної економіки, серед яких туристична індустрія зазнала чи не найбільших руйнувань. Подієвий туризм, який до війни виступав потужним драйвером економічного розвитку, регіонального брендингу та соціокультурної інтеграції, опинився в стані глибокої стагнації через безпекові ризики, зниження купівельної спроможності населення, руйнацію інфраструктури, окупацію територій. У контексті майбутнього повоєнного відновлення постає критична потреба не просто в реанімації цієї галузі, а в її якісній трансформації на засадах життєстійкості. Концептуальним базисом для такої перебудови має стати резильєнтність –

здатність системи адаптуватися до шокових збурень, трансформуватися та розвиватися в умовах невизначеності та кризової економіки [1]. Ефективним практичним інструментом забезпечення такої резильєнтності виступає кластерний підхід, який дозволяє консолідувати зусилля держави, бізнесу, науки та громадськості задля синергетичного ефекту.

Повоєнне відновлення України вимагатиме відмови від застарілих лінійних моделей управління туризмом на користь мережевих, гнучких та адаптивних структур [2]. Специфіка подієвого туризму (MICE-індустрія, фестивалі, спортивні та культурні заходи) полягає в його високій залежності від суміжних галузей: транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, безпекового сектору, маркетингових агенцій та локальних громад.

Переформатування ринку через призму специфічних напрямів - комеморативно-патріотичного, мілітарного, відновлювально-індустріального та локального агро-етнічного івент-менеджменту – виступає стратегічним інструментом реінтеграції територій. За таких умов поодинокі суб’єкти господарювання є вразливими до зовнішніх шоків. Кластерний підхід передбачає створення територіально-галузевих добровільних об'єднань, які інтегрують навколо спільної мети географічно пов'язаних підприємств, постачальників, наукових установ та органів місцевого самоврядування.

У контексті підвищення резильєнтності подієвого туризму кластер виконує кілька критично важливих функцій. По-перше, це диверсифікація ризиків та ресурсна синергія. У межах кластера відбувається оптимізація витрат на логістику, безпеку та маркетинг подій. Якщо один із членів кластера (наприклад локація проведення) зазнає фінансових чи інфраструктурних труднощів, інші учасники мережі можуть оперативно надати альтернативні локації або ресурси, що забезпечує безперервність бізнес-процесів. По-друге, кластеризація стимулює інноваційну адаптивність. Повоєнний подієвий туризм в Україні вимагатиме нових форматів: поєднання офлайн та онлайн технологій (гібридні заходи), впровадження суворих безпекових протоколів, цифровізації

квиткових та логістичних систем. Спільні дослідницькі проєкти всередині кластера між університетами та бізнесом дозволяють швидше генерувати та впроваджувати ці інновації, підвищуючи загальну гнучкість системи. По-третє, формування подієвих кластерів сприяє розвитку внутрішнього туризму та психологічній реабілітації суспільства

Повоєнні заходи матимуть сильний комеморативний, патріотичний та терапевтичний підтекст, що зумовить аспект орієнтації, відновлення та функціонування галузі. Подієвий туризм у повоєнний період має розглядатися не як інструмент розваг, а як високоефективний, гнучкий та мобільний каталізатор економічної ревіталізації деокупованих та прифронтових територій [2].

Інструменти підвищення резильєнтності та впровадження кластерного підходу в відновленні та ефективному функціонуванні галузі можуть бути безпосередньо інтегровані у Стратегію повоєнного відновлення та розвитку регіонів, програми підтримки малого підприємництва, а також використані органами місцевого самоврядування деокупованих громад для залучення цільових міжнародних грантів.

Кластерний підхід дозволяє створювати комплексні туристичні продукти, де проведення фестивалю чи форуму інтегрується з відвідуванням місць пам'яті, локальних крафтових виробництв та оздоровчих комплексів. Це створює додаткову додану вартість для регіону та залучає міжнародну донорську допомогу, яка охочіше фінансує системні кластерні ініціативи, ніж окремі бізнеси.

Державна політика у сфері повоєнного відновлення має підтримувати створення таких децентралізованих кластерів через механізми державно-приватного партнерства, податкові пільги для учасників кластерів на перших етапах та грантову підтримку інфраструктурних проєктів. Особливу увагу слід приділити безпековій складовій – інтеграції ДСНС та безпекових служб до

структури кластерної взаємодії, що є базовою умовою резильєнтності в повоєнний період.

Таким чином, кластерний підхід є ефективним та стратегічно виправданим інструментом підвищення резильєнтності подієвого туризму в повоєнній Україні. Він забезпечує трансформацію вразливої та роздрібної індустрії в гнучку, інтегровану систему, здатну протистояти майбутнім кризам, генерувати інновації та ефективно використовувати обмежені повоєнні ресурси. Створення регіональних подієвих кластерів не лише прискорить відновлення туристичної галузі, а й стане каталізатором економічного відродження територіальних громад та формування позитивного міжнародного іміджу України як безпечної, технологічної та гостинної держави. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка математичних моделей оцінки ефективності взаємодії учасників кластера та типізація подієвих кластерів залежно від специфіки руйнувань конкретних регіонів України.

Список літератури:

1. Данилишин, Б., Пилипів, В., & Обиход, Г. (2025). Резильєнтність регіонів в контексті досягнення цілей сталого та відповідального споживання туристичних ресурсів: екологія, економіка та соціум. *Економіка та суспільство,* (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105.

2. Марченко, О., & Сальнікова, М. (2025). Методологічні аспекти ефективного оцінювання ресурсного потенціалу для розвитку подієвого туризму території. Інфраструктура ринку, (83), С. 155-158. https://doi.org/10.32782/infrastruct83-27.

Подаков Є.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Пікуш О.В.,
Здобувач ІІІ рівня вищої освіти (PhD) спеціальності 051 Економіка,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ВОЛОНТЕРСЬКИЙ І СОЦІАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК ДРАЙВЕР ВНУТРІШНЬОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ЛОКАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

На сьогоднішній день туризм перестав обмежуватися лише рекреацією та розвагами, дедалі більше уваги приділяється його соціальній складовій. Внаслідок військових дій та бомбардувань великої кількості поселень на всій території нашої країни значна кількість наших співвітчизників змушені залишити місця свого постійного проживання й переїхати в безпечніші місця в межах України або в інші держави. Здебільшого вимушені переселенці опинились у скрутних життєвих обставинах, відчувають постійний страх, розгубленість, стрес та потребують адаптації до нових умов існування. За цих обставин набуває особливої значущості потреба реалізації будь-яких видів доброчинної діяльності, зокрема й волонтерської, що спрямовується на забезпечення соціального включення вимушено переміщених осіб. Волонтерський туризм є важливим інструментом для соціальної інтеграції такої категорії населення.

Соціальний туризм і волонтерський туризм - це форми туристичної діяльності, що поєднують подорожі з суспільно корисною діяльністю, сприяють соціальній інтеграції, культурному обміну та розвитку місцевих громад [1].

Волонтерський туризм це багатогранне явище, що поєднує в собі ознаки таких видів туризму, як екотуризм, сталий туризм, альтернативний туризм, пригодницький туризм, культурний туризм тощо. Його ключовими характеристиками є безоплатність, добровільність, соціальна спрямованість та корисність для суспільства.

Волонтер - це людина, яка володіє неабиякими комунікативними навичками і приваблює до себе людей, розуміє проблеми оточуючих та співчуває їм, має бажання безкорисливо допомогти вирішувати проблеми інших людей. Саме волонтери є соціальними суб'єктами, які спроможні оперативно та ефективно допомагати суспільству та державі у вирішенні актуальних проблем соціально вразливих груп [2].

Основна відмінність між традиційним туристом і волонтером полягає в тому, що турист під час відпочинку є споживачем послуг, передбачених туристичним пакетом, а волонтер створює соціальні послуги, надаючи свою допомогу в місці перебування.

Особливо актуальними ці напрямки стають у країнах, які переживають воєнні конфлікти, внутрішнє переміщення населення та економічну нестабільність, що актуально для сучасної України.

Соціальний туризм спрямований на організацію подорожей та відпочинку для груп населення, які мають обмежений доступ до туристичних послуг через економічні, фізичні чи соціальні чинники. Йдеться про молодь, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, учасників бойових дій, малозабезпечені сім'ї, внутрішньо переміщених осіб та багатодітні родини.

Основна ідея полягає в тому, що право на подорожі та відпочинок є універсальним. Реалізація соціального туризму відбувається через державні й муніципальні програми, благодійні ініціативи та партнерські проєкти

громадських організацій і бізнесу. Окрім оздоровлення та соціальної інтеграції, він стимулює внутрішній туризм, часто у форматі короткострокових поїздок територією країни, та сприяє підвищенню якості життя учасників.

Волонтерський туризм поєднує подорожі з активною соціальною діяльністю. Туристи-волонтери долучаються до проєктів суспільного значення: відновлення культурної спадщини, прибирання природних територій, підтримки соціальних центрів, організації освітніх та культурних заходів. Волонтерський туризм формує відчуття власної значущості, навчання емпатії, толерантності та відповідальності. Він має виховний і освітній потенціал, а його організація в Україні набуває особливої актуальності у контексті післявоєнного відновлення та підтримки громад [1].

Роль та функції соціального і волонтерського туризму включають:

− Соціальну інтеграцію - спільні подорожі та проєкти дозволяють людям із вразливих груп долати ізоляцію та налагоджувати соціальні зв’язки.

− Культурно-освітню функцію - знайомство з традиціями та культурою інших регіонів сприяє толерантності та взаєморозумінню.

− Екологічну та відновлювальну функцію - участь у прибиранні територій, висадці дерев, відновленні пам’яток культури та благоустрою населених пунктів.

− Психологічну функцію - спільна діяльність допомагає подолати травматичні наслідки війни, особливо для внутрішньо переміщених осіб.

− Економічну функцію - розвиток таких форм туризму стимулює місцеву економіку, створює робочі місця та популяризує регіони, які раніше не були туристично привабливими.

Проблеми розвитку включають відсутність або низький рівень туристичної інфраструктури, фінансові обмеження, недостатнє нормативне регулювання, низьку обізнаність населення та потребу у професійній підготовці організаторів і волонтерів.

Перспективи розвитку соціального та волонтерського туризму в

Україні пов'язані з післявоєнним відновленням: відбудова інфраструктури, збереження культурної спадщини, розвиток внутрішнього туризму, створення інклюзивного та доступного середовища для вразливих груп населення. Особливо перспективними є проєкти в прифронтових територіях, де туризм може поєднувати соціальну реабілітацію з економічним розвитком. Використання сучасних маркетингових інструментів дозволить формувати брендовані туристичні маршрути та популяризувати волонтерські активності.

Сучасні реалії вимагають вжиття реальних та конкретних дій, які допоможуть вимушеним переселенцям подолати відчуття самотності та страху, відчути впевненість у власних силах, повірити, що життєві труднощі тимчасові, знизити рівень негативних емоцій та тривоги.

Волонтерський туризм забезпечує зближення ідентичностей переміщених осіб та громад, серед яких вони проживають, допомагає швидшій адаптації, налагодженню комунікації та формуванню гармонійних культурних форм між вимушеними переселенцями та іншими членами суспільства.

Таким чином, соціальний і волонтерський туризм в Україні стає важливим інструментом не лише для розвитку внутрішнього туризму, а й для формування солідарного, відповідального й соціально згуртованого суспільства. Вони поєднують економічні, культурні, соціальні та гуманітарні ефекти, що робить їх стратегічно значущими для сталого розвитку країни.

Список літератури:

1. Matsuka V., Horbashevska M. Modern trends, mechanisms and prospects for the development of tourist regions of Ukraine. *Агросвіт*. 2024. №12.С.68-75. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3909

2. Кирилюк І., Чвертко Л. Волонтерський туризм як інструмент соціальної інтеграції вимушено переміщених осіб під час російського воєнного вторгнення. *Economies' Horizons* № 1(23). 2023. С. 80-91. DOI: 10.31499/2616-5236.1(23).2023.273362

Подаков Є.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна
Яшина А.В.,
здобувачка ОС «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Згідно з реаліями сьогодення в Україні все більше уваги приділяють розвитку інклюзивності в індустрії гостинності, оскільки такий підхід підвищує конкурентоспроможність закладів туризму. В нашій країні такі підходи активно поширюються, зокрема завдяки ініціативам громадських організацій та затвердженим державним програмам, разом з тим, лишається певний перелік проблемних питань, які потребують своєчасного та ефективного вирішення.

Недостатня кількість закладів відпочинку, готелів і туристичних об’єктів, що відповідають міжнародним стандартам безбар’єрності, обмежує можливості туризму для людей з інвалідністю. При цьому сучасними проблемними питаннями є навчання персоналу таких закладів, наявність відповідної інфраструктури та забезпечення доступності послуг для

таких людей.

Сутність інклюзивності в індустрії гостинності полягає в забезпеченні рівного доступу до послуг та ресурсів для всіх категорій населення, незалежно від їхніх фізичних, соціальних чи культурних особливостей. Це включає створення безбар'єрного середовища, яке дозволяє людям з обмеженими можливостями, людям зрізних соціальних, етнічних і культурних груп, а також представникам інших меншин користуватися послугами індустрії гостинності на рівних умовах з іншими громадянами [1].

Сутність інклюзивності полягає не тільки в усуненні фізичних бар'єрів, але й у зміні підходів до обслуговування, яке враховує потреби та інтереси кожного клієнта. Це дозволяє підприємствам гостинності не тільки відповідати сучасним вимогам суспільства, але й покращувати свою репутацію, залучаючи ширшу аудиторію [2].

Принципи інклюзивності в індустрії гостинності - це основні ідеї та підходи, що сприяють створенню рівних умов для всіх клієнтів, забезпечуючи доступність і рівноправність послуг для людей з різними фізичними, соціальними, культурними та іншими особливостями. До них відносять: доступність, рівність, адаптація сервісу, освіта та підготовка персоналу. Реалізація зазначених принципів дозволяє не лише суттєво покращити якість обслуговування, а й значно підвищити рівень соціальної відповідальності підприємств гостинності [3].

Відносно підприємств індустрії гостинності впровадження інклюзивних практик в сучасних умовах стикається з наявністю певних викликів: правові та нормативні вимоги; фінансові обмеження та інвестиції; недостатня обізнаність про інклюзивність; низький рівень підготовленості персоналу; стереотипи та соціальна стигматизація; нерівномірний розвиток інфраструктури; конкуренція на ринку; проблеми адаптації технологій; культурні та соціальні бар'єри; відсутність достатнього досвіду та кращих практик. Зазначені виклики свідчать про складність та багатогранність

проблеми впровадження інклюзивних практик. Для її вирішення необхідний комплексний та системний підхід.

Для підвищення інклюзивності підприємствам гостинності пропонуються прості та доступні кроки:

- адаптувати власний веб-сайт для людей з інвалідністю;
- навчити персонал закладу гостинності ефективній роботі з клієнтами з особливими потребами;
- адаптувати офіс закладу гостинності для людей з особливими потребами;
- організувати ефективну співпрацю з громадськими організаціями:
- пропонувати та рекламувати інклюзивні послуги, тури, заходи;

Сучасна інклюзивність передбачає не лише створення фізичної зручності і доступності, але й індивідуальний підхід до кожної людини, врахування її потреб та побажань. Важливо пам'ятати, що всі люди різні, і потреби кожної людини з інвалідністю можуть відрізнятися. Тому закладам гостинності необхідно бути гнучкими та адаптивними, вміти слухати та розуміти своїх клієнтів з особливими потребами, пропонувати їм індивідуальні послуги.

Разом з тим, сучасні, насамперед інформаційні, технології відкривають безмежні можливості для розвитку інклюзивності. З'являються нові пристрої, програми та платформи, які допомагають зробити світ доступнішим та зручнішим для людей з різними потребами. Важливо використовувати ці інновації для того, щоб створювати інклюзивне середовище в сфері туризму та гостинності [4].

Інклюзивна гостинність - це не просто тренд, це необхідність часу. Світ стає все більш різноманітним, і індустрія гостинності повинна відображати цю різноманітність, забезпечуючи комфорт та доступність для всіх гостей, незалежно від їхніх фізичних можливостей, віку, національності, сексуальної орієнтації чи інших особливостей [4].

Інклюзивність у сфері гостинності - це також тенденція сталого розвитку бізнесу. Підприємства, які інвестують у створення безбар'єрного

середовища, навчання персоналу та адаптацію послуг, отримують конкурентну перевагу на ринку. Вони демонструють свою соціальну відповідальність, що позитивно впливає на імідж бренду та залучає інвесторів, які поділяють цінності інклюзії. Крім того, розвиток інклюзивного туризму сприяє створенню нових робочих місць, зокрема для людей з інвалідністю, та сприяє економічному зростанню регіонів. Розвиток інклюзивності у сфері туризму та гостинності - це інвестиція в майбутнє, де кожен має право на відпочинок та комфорт.

Роблячи висновки, зазначимо, що інклюзивність в індустрії гостинності є багатогранним поняттям, що охоплює широкий спектр питань - від фізичної доступності та адаптації сервісу до формування інклюзивної культури і використання сучасних технологій. Для ефективного впровадження інклюзивних практик необхідний комплексний та системний підхід, який включає пошук додаткових фінансових джерел, спільні ініціативи з державними органами, навчання та сертифікацію персоналу, інвестування в доступні технології, ефективні маркетингові кампанії, створення чітких стандартів інклюзивності, промоцію позитивного іміджу інклюзивності, додавання інклюзивних послуг як конкурентної переваги, співпрацю з міжнародними організаціями та експертами, а також підвищення культурної чутливості. Важливу роль у розвитку інклюзивності відіграють туристичні агенції та заклади гостинності, які згідно сучасних вимог реалій повинні адаптувати свої веб-сайти, навчати власний персонал, адаптувати офіси, пропонувати інклюзивні тури та послуги, а також співпрацювати з громадськими організаціями. Сучасні технології відкривають майже безмежні можливості для розвитку інклюзивності, їх використання необхідне для створення доступного та зручного середовища у цій сфері.

Список літератури:

1. Безугла, Л., Куваєва, Т., Герасименко, Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. Економіка та суспільство.

№ 43. 2022.

2. Богдан, Н., Соколенко, А. Дослідження проблем розвитку інклюзивного туризму: туристська інфраструктура і доступність готельних послуг. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. № 5 (10). 2018. С. 280-287.

3. Інклюзивний туризм: навч.-метод. посіб. / І. Г. Резніченко; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. - Умань : Візаві, 2023. - 204 с.

4. Юхновська, Ю., Риженко, О., & Омельчак, Г. Напрями формування безбар'єрного середовища в туризмі для людей з інвалідністю: теоретичні аспекти. Review of transport economics and management. № 10(26). 2024. С. 60-68.

СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ В СФЕРІ БІЗНЕСУ

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки;
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Лушникова Г.С.,
Здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ ДО БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап архітектоніки світового господарства характеризується тотальною та форсованою дифузією цифрових технологій у всі ланки міжнародної фінансово-господарської діяльності. Глибока цифрова трансформація міжнародних економічних відносин (МЕВ) виступає потужним інтенсифікатором ефективності зовнішньої торгівлі, оптимізації глобальних логістичних систем, масштабування транскордонного бізнесу та забезпечення операційної безперервності економічної взаємодії між суб'єктами глобального ринку. Як зазначають Н. М. Краус та К. М. Краус, процеси цифровізації в умовах глобалізації формують принципово нові тренди та вектори розвитку, які радикально переформатують традиційні ринкові інститути [1]. Особливої, стратегічної актуальності ці процеси набувають у поточному безпековому контурі, що характеризується ескалацією геополітичних та воєнних конфліктів,

макроекономічною турбулентністю, масштабними кіберзагрозами та деструкцією традиційних глобальних ланцюгів доданої вартості [2].

У сучасних кризових реаліях цифрові технології трансформуються з інструментів суто комерційної оптимізації у фундаментальний демпфер безпекових шоків та інструмент адаптації МЕВ до проявів гібридних загроз. Розгортання багаторівневих цифрових платформ, хмарних обчислювальних екосистем, наскрізного електронного документообігу, генеративного штучного інтелекту та предиктивної аналітики великих даних дозволяє нівелювати просторово-часові бар'єри, мінімізувати негативний вплив фізичних деструкцій на функціонування міжнародного капіталу та гарантувати високу стійкість економічного партнерства між державами.

Проблиматика дослідження полягає в системному теоретико-прикладному аналізі ролі інструментів цифровізації у забезпеченні макро- та мікроекономічної стійкості МЕВ до сучасних безпекових викликів, а також в оцінці архітектури цифрового захисту суб'єктів ЗЕД в умовах глобальних геоекономічних зрушень.

Наукова новизна роботи полягає в концептуальному обґрунтуванні закономірностей цифрової трансформації архітектури МЕВ як фактора формування їх кіберрезильєнтності та адаптивності, а також у визначенні стратегічних орієнтирів інтеграції цифрового простору України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу (Digital Single Market) в умовах дії воєнного стану.

Цифровізація визначена як ключовий мегатренд та драйвер еволюційної трансформації архітектури МЕВ у XXI столітті. Вона охоплює комплексну автоматизацію бізнес-архітектури, функціонування глобальних маркетплейсів, електронну комерцію (E-commerce), безпаперові фінансові розрахунки та інтелектуальні системи управління логістичними ланцюгами (Supply Chain Management). Завдяки масштабному впровадженню цифрових інновацій відбувається радикальне стиснення трансакційних витрат, елімінується фактор

асиметрії інформації, прискорюється швидкість обороту міжнародного капіталу та максимізується синергетичний ефект від міжнародної кооперації [2].

За ґрунтовними дослідженнями І. Грабинського та Л. Улановської, еволюція цифровізації МЕВ є закономірним та об'єктивним етапом розвитку глобальної економічної системи. Цей процес зумовлює формування новітніх віртуальних моделей інтерактивної взаємодії між суверенними державами, транснаціональними корпораціями та міжнародними фінансово-кредитними інституціями [3]. Науковці наголошують, що діджитал-технології виступають каталізатором поглиблення міжнародної економічної інтеграції, стираючи класичні національні кордони для цифрових товарів та послуг.

В умовах домінування безпекових викликів цифровізація набуває вираженого безпекового (санітарного) характеру. Воєнні дії, жорсткі санкційні режими, геополітичне протистояння блоків та фізичне руйнування транспортних вузлів створюють безпрецедентні ризики для світової торгівлі. У таких екстремальних умовах саме цифрові треки дозволяють зберегти життєздатність економічних систем, забезпечуючи повноцінне дистанційне управління бізнес-структурами (Remote Management) та проведення транскордонних операцій у безконтактному режимі, повністю нівелюючи фізичні обмеження.

Як слушно підкреслює В. В. Лакіза, тотальна діджиталізація МЕВ виступає безальтернативним чинником підвищення їх іммунітету та стійкості до безпекових загроз, оскільки вона забезпечує високу диверсифікацію комунікаційних каналів, прискорену розбудову хмарної інфраструктури та зміцнення архітектури економічної безпеки як окремих підприємств-експортерів, так і держав у цілому [2]. При цьому особливого прикладного значення набуває операційне використання технологій штучного інтелекту (AI) для прогнозування поведінки ринків, великих масивів даних (Big Data) для оптимізації митних ризиків, а також децентралізованих блокчейн-технологій для захисту прав власності та смарт-контрактів у міжнародній торгівлі.

Суттєвих трансформаційних зрушень під впливом діджиталізації зазнають міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини. Стрімка експансія електронних платіжних екосистем, транскордонного цифрового банкінгу та інноваційних рішень у сфері фінансових технологій (FinTech) гарантує миттєву швидкість проведення міжнародних розрахунків, знижуючи валютні та операційні ризики. Одночасно з цим цифрові рішення підвищують прозорість (Traceability) міжнародних фінансових потоків, що полегшує комплаєнс-контроль та протидію нелегальному виведенню капіталів.

Для України цифровізація системи МЕВ має екзистенційне стратегічне значення, виступаючи одночасно інструментом виживання в умовах воєнного стану та дорожньою картою повноцінної інтеграції до європейського простору. Керуючись стратегічними орієнтирами, закладеними у державних концептуальних документах щодо розвитку цифрової економіки [4], Україна здійснила прорив у цифровізації державних послуг ЗЕД, впровадженні системи «Єдиного вікна» на митниці та приєднанні до європейської митної системи NCTS. Це дозволяє утримувати високу конкурентоспроможність національних експортерів та забезпечувати безперебійну взаємодію із західними макроекономічними партнерами.

Для системного узагальнення демпфуючого впливу цифровізації на структуру МЕВ в умовах дестабілізації, доцільно типізувати її ключові напрями та генеруємий ними безпековий ефект (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив цифровізації на стійкість міжнародних економічних відносин

Напрям цифровізації	Сутнісна характеристика	Безпековий ефект для системи МЕВ
Електронна комерція	Глобальна онлайн-дистрибуція та торгівля цифровими і фізичними активами	Забезпечення повної безперервності торговельних операцій при блокуванні ринків
Цифрові платформи	Екосистеми автоматизації та інституціоналізації транскордонної взаємодії	Мінімізація трансакційних витрат та усунення посередницьких логістичних ризиків
Big Data та аналітика	Інтелектуальний інтегральний аналіз великих масивів ринкової	Максимізація швидкості та якості антикризових стратегічних

Продовження табл. 1

	інформації	управлінських рішень
Блокчейн-технології	Децентралізовані реєстри фіксації угод та смарт-контрактинг	Абсолютна криптографічна захищеність та ліквідація ризиків шахрайства у ЗЕД
FinTech-рішення	Хмарні платіжні сервіси, необанкінг, цифрові валюти	Радикальне прискорення міжнародних розрахунків в обхід традиційних загрожених систем
Штучний інтелект	Предиктивне моделювання, роботизація та автоматизація операцій ЗЕД	Гнучке підвищення адаптивності та резильєнтності міжнародного бізнесу до шоків

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [1–4].

Таблиця 1. наочно засвідчує, що цифровізація діє комплексно: від операційного рівня прискорення платежів до стратегічного рівня моделювання ризиків за допомогою AI.

Підсумовуючи, можна обґрунтовано стверджувати, що цифровізація міжнародних економічних відносин у сучасних реаліях переросла рамки чистого технологічного прогресу та стала базовим інституційним фактором підвищення їх стійкості до всього спектра безпекових викликів. Системне впровадження інструментів діджиталізації гарантує безперервність торгово-інвестиційних треків, оптимізує архітектуру фінансових трансакцій, диверсифікує логістичні ризики та виступає ядром економічної безпеки держав. Для України процеси цифрової модернізації ЗЕД є безальтернативним вектором успішної протидії викликам воєнного стану, утримання експортного потенціалу та прискореного входження до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, що закладе міцний підмурок для повоєнного макроекономічного відродження.

Список літератури:

1. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку в умовах глобалізації // Економіка та держава. 2025. № 6. С. 12–18. URL: https://doi.org/10.32782/2306-6466.2025-6-2 (дата звернення: 03.06.2026).

2. Лакіза В. В. Цифровізація міжнародних економічних відносин як фактор підвищення їх стійкості до безпекових викликів // Ефективна економіка.

2026. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.117.

3. Грабинський І., Улановська Л. Еволюція цифровізації міжнародних економічних відносин // Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-94 (дата звернення: 03.06.2026).

4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 03.06.2026).

Подаков Є.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна
Легеза В.В.,
Здобувач ОС «Магістр» спеціальності С1. Економіка та міжнародні економічні відносини, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У березні 2010 року Європейською Радою був схвалений загальний підхід до стратегії та керівні цілі ЄС, а у червні цього ж року - затверджені докладні параметри стратегії, в тому числі комплексні керівні

принципи та національні цілі. У 2021 року Європейська Комісія задекларувала програму Цифрового десятиліття та озвучила план дій щодо її реалізації. Так званий Цифровий компас програми визначив чотири основні мети: підвищення цифрової грамотності населення та збільшення кількості спеціалістів в галузі цифрових технологій, створення безпечної та надійної інфраструктури, цифрову трансформацію бізнесу, діджиталізацію державних послуг [1].

Головною ціллю цієї стратегії було сприяння економічному зростанню, росту інвестицій, збільшенню робочих місць, підвищенню конкуренції та рівня інновацій. Той факт, що цифрові технології стали пріоритетом ЄС, відобразився і на пріоритетах країн-стратегічних партнерів ЄС [2]. Україна на законодавчому рівні підтвердила про свої євроінтеграційні наміри, які в свою чергу накладають певні зобов'язання щодо впровадження європейських стандартів, координацію політик та гармонізацію правової бази. Це також стосується цифрової трансформації, особливо після отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС в червні 2022 року.

Крім очевидного позитивного впливу на торговельні відносини, інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС мала надати й інші переваги: зростання ефективності роботи бізнесу, продуктивності економіки та ВВП України, розвиток інноваційних продуктів та послуг, цифрової інфраструктури в Україні, зростання добробуту громадян України через кращий доступ та знижені ціни на цифрові інноваційні товари та послуги, захист прав споживачів. Україна почала впровадження певних змін, але для успішного завершення цифрової трансформації треба продовжувати координовану роботу [3].

На сьогоднішній день найголовнішим викликом в контексті впровадження цифрової трансформації для України є повномасштабна війна. З одного боку війна зупинила багато реформ, зробила фінансування певних програм неактуальним, з іншого боку зникли бар'єри для прийняття рішень,

спрямованих на оптимізацію, чи зниження залежності від технологій чи ресурсів країни-агресора. Це складний виклик сьогодення, з багатьма можливими ризиками, але який залишає простір для цифрової трансформації. Завдяки впровадженням елементів цифровізації та інновацій країна досягла ефективних результатів, зокрема і в оборонній галузі.

Розглядаючи можливі виклики в розрізі задекларованого Європейською Комісією Цифрового компаса, можна зазначити, що кожен компонент пов'язаний, але і має свої особливості. Наприклад, підвищення цифрової грамотності населення є актуальною проблемою сьогодення і для України. Зі збільшенням доступності гаджетів, розширенням доступу до мережі Інтернет, діджиталізацією різноманітних послуг, постає питання наскільки швидко люди зможуть опанувати нові навички. Особливо люди старшого покоління. Можливо, треба буде проводити загальноукраїнські курси цифрової грамотності. Не менш актуальним буде питання наявності достатньої кількості спеціалістів в галузі, які б підтримували існуючу інфраструктуру та допомагали розробляти нову. Частково питання може вирішити автоматизація процесів, але все одно певну кількість людей треба буде навчати.

Суттєвим компонентом є безпека та надійність інфраструктури. Цифрова трансформація економіки означає, що все більше даних буде доступно в цифровому вигляді, що в свою чергу підвищує ризики масового витоку персональних даних. Та навіть якщо витоку і не стається, збій у роботі певних ресурсів може нанести значних фінансових збитків. Для зниження ризиків існує потреба в купівлі ліцензованого програмного забезпечення, надійних комплектуючих, а також залученні спеціалістів.

На перший погляд цифрова трансформація бізнесу не є прямим обов'язком держави, але для інтеграції в єдиний цифровий ринок ЄС цей компонент має бути виконано. Серед сучасних проблем можна назвати відсутність критеріїв, та єдиного, чіткого алгоритму переходу до інноваційних бізнес-процесів. Зараз кожен бізнес шукає шляхи вирішення проблем самостійно:

хтось оптимізує витрати, розробляючи мобільні додатки для продажу товарів, та автономні пункти видачі; хтось працює в сірій зоні правової бази, ризикуючи втратити напрацювання в будь-який момент. Відсутність чітких критеріїв щодо цифрової трансформації бізнесу гальмує процес інтеграції в єдиний цифровий ринок ЄС [3].

В контексті діджиталізації та цифровізації державних послуг Україна зробила суттєві кроки. Низка державних реєстрів перейшли у цифровий формат і зробили можливим цілий ряд рішень, які полегшують доступ до послуг в онлайн-режимі. Тут є виклики пов'язані з безпекою та надійністю. Що більше даних об'єднано в легкодоступному вигляді, то більше ймовірність потрапляння їх до зловмисників.

Згідно з річним звітом Європейської Комісії за 2025 рік щодо цифрової трансформації Європейського ринку, більшість країн-членів ЄС мали прогрес в цифровій трансформації, переході бізнесу на цифрові технології, та все ж недостатній рівень цифрових навичок може зашкодити перспективам майбутнього зростання та збільшити ризики цифрової нерівності [4]. Це виклик який європейські країни мають здолати самостійно, і який може впливати на успішність інтеграції України в Єдиний цифровий ринок.

Підсумовуючи, для успішної цифрової трансформації та інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС Україні треба продовження проведення сучасних реформ та перетворень. Процес гармонізації українського законодавства, впровадження європейських стандартів супроводжується виникненням певних викликів. Подолання таких викликів вимагає спільних із ЄС зусиль, направлених на отримання обопільної вигоди.

Список літератури:

1. Цифрова стратегія ЄС. URL: https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy (дата звернення: 22.05.2026)

2. Повідомлення Європейської Комісії. «Європа2020». Стратегія для

розумного, сталого та всеохоплюючого зростання. URL: http://www.minjust.gov.ua/file/31493 (дата звернення: 22.05.2026).

3. «Інтеграція України у єдиний цифровий ринок ЄС: потенційні економічні переваги», Київ, 2020. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-_WEB_3.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2025. URL: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764 (дата звернення: 22.05.2026).

Подаков Є.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Серида Н.В.,
здобувачка ОС «Магістр» спеціальності С1. Економіка та міжнародні економічні відносини, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

В сучасному економічному просторі цифровий маркетинг служить онлайн-ідентифікацією підприємства або бренду, що дозволяє йому бути присутнім у віртуальному просторі та охоплювати широку аудиторію. За допомогою цифрових технологій бренди можуть ефективно зацікавити споживачів своїми продуктами. За своєю сутністю, цифровий маркетинг передбачає

просування (поширення, реалізацію) товарів і послуг через одну або кілька цифрових платформ. Це дозволяє компаніям надавати персоналізований контент певній цільовій аудиторії. Всупереч помилковому уявленню про те, що цифровий маркетинг є ексклюзивним для транснаціональних корпорацій із значними маркетинговими бюджетами, він надає рівні можливості для компаній будь-якого розміру. Використовуючи цифрові інструменти, менші компанії можуть впроваджувати стратегії продажів і маркетингу, які колись були доступні лише великим корпораціям.

Попри активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, значна частина компаній не досягає очікуваного рівня ефективності. Типовими причинами невдач є недостатній трафік, недосконаліть цільових стратегій та відсутність адаптації до цифрових алгоритмів споживчої поведінки. У цьому контексті цифровий маркетинг постає не лише як сукупність технологій, а як системна маркетингова діяльність, яка потребує адаптації до новітніх інструментів [2].

Цифровий маркетинг працює через широку мережу онлайн-точок взаємодії, залучаючи клієнтів кілька разів протягом дня. Щоб максимізувати потенціал цих цифрових каналів, компанії повинні досконало розуміти кожну платформу та розробляти добре структурований стратегічний контент [1].

Одним із найпотужніших інструментів просування продуктів є соціальні медіа, що робить їх ключовим компонентом будь-якої стратегії цифрового маркетингу компанії. Завдяки різноманітним доступним платформам, компанії можуть охопити широку аудиторію та взаємодіяти з потенційними клієнтами.

Серед великої кількості елементів та методів цифрового маркетингу контент-маркетинг також відіграє значну роль у просуванні бізнесу в Інтернеті. Замість того, щоб прямо рекламувати продукти, контент-маркетинг непомітно просуває бренд, пропонуючи цінний і релевантний вміст, який

аудиторія природним чином відкриває під час навігації в Інтернеті. Основна ціллю контент-маркетингу є заохочення аудиторії за допомогою читання, поширення чи коментування вмісту. Виробництво високоякісного контенту не лише інформує та розважає, але й створює довіру до компанії та її досвід у певній галузі чи ринковій ніші. Зміцнення довіри клієнтів є важливим, і контент-маркетинг є довгостроковою стратегією для досягнення цієї мети. Компанії можуть створювати вміст, яким можна ділитися, наприклад, дописи в блогах, статті щоб підтримувати глибший зв'язок зі своєю аудиторією. Маркетинг електронною поштою, залишається ефективним. Він продовжує служити цінним інструментом для підвищення лояльності до бренду та збільшення продажів. За допомогою персоналізованих кампаній електронною поштою компанії можуть безпосередньо зв'язуватися зі своїми клієнтами, розвивати стосунки та стимулювати повторні покупки, забезпечуючи тривалий вплив на свою клієнтську базу [1].

Цифровий маркетинг слугує різноманітним цілям, зокрема керує іміджем бренду, підтримує впровадження нових брендів або продуктів, підвищує пізнаваність бренду та стимулює продажі товарів чи послуг. Одним із ключових аспектів цифрового маркетингу є Інтернет-маркетинг, який є підгрупою електронної комерції [3].

Сучасний Інтернет-маркетинг передбачає не лише онлайн-просування, але й керування інформацією, зв'язки з громадськістю, підтримку клієнтів і сприяння продажам через цифрові платформи. Український маркетинг все більше інтегрується у світовий ринок, пристосовуючись до міжнародних тенденцій, вирішуючи унікальні місцеві виклики. Одним із найбільш перспективних аспектів цієї трансформації є використання персональних даних як цінного активу в транзакціях між брендами та споживачами. Протягом останніх кількох років українські компанії все більше залучаються до прямого онлайн-спілкування зі своїми клієнтами, сприяючи міцнішим стосункам і підвищуючи довіру споживачів [1].

Попри те, незважаючи на зростаючий вплив цифрового маркетингу в Україні, певна частина споживачів все ще вагаються купувати продукти онлайн через неможливість фізично перевірити їх перед покупкою. Цифровий маркетинг відіграє значну роль у вирішенні цих проблем, включаючи онлайн-консультації, сучасні варіанти доставки та активне залучення через соціальні мережі. До найпоширеніших та найефективніших способів завоювати довіру споживачів є демонстрація відгуків клієнтів на офіційному веб-сайті компанії, надаючи потенційним покупцям уявлення про якість продукції та загальний сервіс. В той час як світові бренди інвестують значні ресурси в дослідження та оптимізацію своїх веб-сайтів, багато українських компаній покладаються виключно на зовнішніх розробників або дизайнерів, не проводячи глибокого тестування та не залучаючи спеціалізованих внутрішніх команд веб-розробників. Однак досвід і знання розробників мають вирішальне значення для забезпечення безперебійної присутності в Інтернеті, оскільки ефективний веб-сайт може значно вплинути на успіх компанії.

Елементи цифрового маркетингу дозволяють компаніям створити онлайн-присутність, просувати свої продукти через різні цифрові платформи та охопити різноманітну аудиторію. Акцент на соціальній відповідальності в сучасному цифровому маркетингу підкреслює важливість сталого розвитку та етичних практик у бізнес-стратегіях. Хоча прибутковість залишається основною метою, від компаній все більше очікується, що вони будуть інтегрувати соціальну відповідальність у свої маркетингові зусилля, забезпечуючи баланс між зростанням бізнесу та позитивним впливом на споживачів.

Дослідження показують, що цифровий маркетинг в Україні має тенденцію до поширення, адаптуючись до викликів війни, економічної нестабільності та швидкої технологічної трансформації. Серед ключових вагомих факторів зростання - зростання проникнення Інтернету, зростання цифрової грамотності, потреба у персоналізованому спілкуванні та

впровадження інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних.

Список літератури:

1. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289

2. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* № 7-8 (332-333). 2025. С. 155-162. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-155-162.

3. Монтрін І. Цифровий маркетинг: європейські тренди. *Міжнародний науково-практичний журнал. Товари та ринки.* 2022. URL: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1620/1545.

СЕКЦІЯ 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, ФІНАНСИ ТА АУДИТ

Бражник Л.В.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙ

В умовах обмежених внутрішніх ресурсів та економічної нестабільності сучасна Україна шукає ефективні механізми стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Одним із найоптимальніших інструментів такої підтримки визнається грантове фінансування, яке виступає справжнім каталізатором інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу.

Гранти як форма фінансування характеризуються безповоротністю та безоплатністю, що принципово відрізняє їх від банківських кредитів чи венчурного інвестування. Ця відмінність зникає фінансове тягаря з підприємства, не створюючи зобов'язань щодо повернення коштів або віддачі частки власності. Водночас гранти фокусуються саме на інноваційних проектах, технологічних розробках та дослідницькій діяльності, що відповідає стратегічним цілям економічного розвитку.

Порівняльний аналіз різноманітних видів фінансування виявляє чіткі переваги грантів. Банківське кредитування, хоча й забезпечує швидкість отримання ресурсів та збереження контролю підприємця, супроводжується високими ставками та вимогами до забезпечення. Венчурне інвестування надає швидкий капітал та експертизу інвестора, але вимагає втрати частки контролю та демонстрації високої прибутковості. Краудфандинг розширює спільноту навколо продукту без втрати власності, але пов'язаний з адміністративними

витратами та тривалим терміном акумулювання коштів. Гранти, навпаки, забезпечують безповоротність фінансування та чіткий фокус на інноваціях, хоча й мають високу конкуренцію та вимагають цільового використання коштів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика фінансування

Вид фінансування	Переваги	Недоліки
Гранти	Безповоротність, фокус на інноваціях	Висока конкуренція, цільове використання
Банківське кредитування	Швидкість отримання, збереження контролю	Високі ставки, вимоги до забезпечення
Краудфандинг	Розширення спільноти, без втрати власності	Адміністративні витрати, тривалий термін акумулювання
Венчурне інвестування	Швидкий капітал, експертиза інвестора	Втрата частки контролю, вимога високої прибутковості

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2].

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що грантове фінансування є ключовим інструментом розвитку підприємництва в Україні, особливо в умовах повномасштабної війни. Гранти стимулюють інноваційну активність, дозволяючи бізнесу реалізувати проєкт, які не могли б отримати традиційне кредитування через недостатність забезпечення або високу ризиковість.

Необхідно визнати, що ефективне використання грантів має певні труднощі. Наразі існують перепони, які перешкоджають максимальному охопленню підприємств грантовими програмами. Основними бар'єрами є: 1) правові, що пов'язані зі складність законодавчої бази та невизначеність процедур; 2) організаційні виникають із-за недостатньою розвиненою інфраструктурою підтримки та тривалими термінами розгляду заявок; 3) фінансові бар'єри проявляються у вимогах щодо супровідних коштів або забезпечення виконання умов; 4) інформаційні є найбільш критичні, оскільки підприємці часто не знають про наявні грантові програми або не мають доступу до якісної інформаційно-консультаційної підтримки.

Перспективи подальшого розвитку грантового фінансування пов’язані з системним підходом до усунення цих бар’єрів. Забезпечення інклюзивності та доступності інформаційно-консультаційних послуг про грантові програми є пріоритетним завданням. Вдосконалення законодавчої бази та оптимізація процедур отримання грантів дозволить зменшити правові та організаційні перешкоди. Активізація державної участі в залученні грантових пропозицій від міжнародних інституцій розширить можливості для українських підприємств.

Грантове фінансування виступає не просто джерелом коштів, а стратегічним інструментом трансформації економіки. Воно стимулює інноваційну діяльність, дозволяє реалізовувати ризикові проекти з високою потенційною прибутковістю, сприяє технологічному оновленню виробництва та розвитку науково-технічного потенціалу.

Список літератури:

1. Пшенична М. В., Зленко К. М. *Фінансування бізнесу через гранти як каталізатор* інноваційно-інвестиційного зростання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 5. С. 116-119. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.5.116.

2. Рачинський О. В. Методи активізації інноваційно-інвестиційних процесів в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-197.

3. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л. В., Дроботя Я. А. *Фінансово-економічний словник – довідник* / *за наук. ред*. проф. О. О. Томіліна. Полтава : ПДАУ. 2023. 108 с. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/15028 (дата звернення: 11.06.2026).

Горяча О.Л.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки;
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна
Курач С.В.,
Здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м.Запоріжжя, Україна

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних висококонкурентних умовах розвитку ринкової економіки та посилення глобалізаційних процесів інвестиційна привабливість підприємства є провідним чинником забезпечення його стратегічної життєздатності, фінансової стійкості та довгострокового капіталообігу. У цьому контексті внутрішній аудит розглядається не просто як контрольна інстанція, а як фундаментальний інструмент системи корпоративного управління, який безпосередньо сприяє деескалації інформаційної асиметрії, мінімізації агентських конфліктів, підвищенню довіри стейкхолдерів та суттєвому покращенню загального інвестиційного іміджу підприємства [1].

Відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», аудиторська діяльність є ключовим інституційним елементом забезпечення достовірності фінансової інформації та підвищення суспільної довіри до результатів діяльності суб’єктів господарювання [2]. На

сучасному етапі розвитку корпоративного сектору внутрішній аудит суттєво трансформував свій функціональний базис: він відійшов від класичної ретроспективної фіксації помилок і перетворився на проактивний інструмент превентивної оцінки ризиків, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та стратегічного консультування вищого керівництва підприємства.

Проблематика дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні ролі та функцій внутрішнього аудиту у процесі формування інвестиційної привабливості сучасного підприємства, а також у дослідженні його безпосереднього впливу на забезпечення фінансової безпеки, комплаєнсу та системної ефективності корпоративного управління.

Мета дослідження полягає в системному узагальненні сучасних ризик-орієнтованих та цифрових підходів до організації внутрішнього аудиту як інтегральної складової корпоративної архітектури та визначенні його прикладного значення для підвищення інвестиційного рейтингу підприємств в умовах перманентної макроекономічної нестабільності.

У сучасному архітектурному контурі корпоративного менеджменту внутрішній аудит виступає однією з головних ліній захисту підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Його функціональне навантаження полягає у здійсненні системного моніторингу за операційною діяльністю, оцінці адекватності систем управління ризиками, верифікації релевантності управлінського обліку та розробці конструктивних рекомендацій щодо оптимізації витрат. Міжнародна практика доводить, що наявність сертифікованої та незалежної служби внутрішнього аудиту, яка функціонує відповідно до Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (Global Internal Audit Standards), розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA), сигналізує ринку про високу культуру управління, що автоматично знижує премію за ризик для потенційного інвестора [7].

Особливої актуальності внутрішньоаудиторська діяльність набуває в умовах волатильності фінансових ринків та зростання неопределеності. Як

зазначають у своїх наукових працях Є. І. Масленніков та О. О. Попенко, внутрішній аудит бізнес-процесів є базовим архітектурним інструментом сталого розвитку підприємства, який забезпечує раннє виявлення латентних деструктивних тенденцій у системі управління та стимулює підвищення ефективності використання наявних ресурсів [3]. Автори справедливо наголошують, що інституціоналізація ефективної внутрішньоаудиторської служби дозволяє компанії оперативно адаптувати операційну модель до нових економічних викликів і гарантувати стабільність фінансово-господарського стану.

Важливим вектором формування високого інвестиційного статусу компанії є якісні параметри внутрішнього контролю. За дослідженнями І. Є. Чуркіної та Є. В. Орлової, архітектура внутрішнього контролю безпосередньо сприяє нівелюванню та мінімізації фінансових ризиків, раціоналізації розподілу ресурсів та забезпеченню абсолютної прозорості грошових потоків [4]. Саме наявність прозорих, документованих та регулярно аудованих контрольних процедур є ключовою прелімінарною (попередньою) умовою під час проведення процедури Due Diligence інвесторами перед прийняттям остаточних інвестиційних рішень.

Суттєвого значення в сучасній практиці набуває також ризик-орієнтований комплаєнс-аудит. За твердженням О. В. Боберського, сучасна модель внутрішнього аудиту має базуватися на інтегральних принципах корпоративного комплаєнсу (відповідності законодавчим та етичним нормам), безперервного ідентифікування ризиків та постійного моніторингу критичних бізнес-процесів [5]. Такий методологічний підхід трансформує аудит із карального органу на інструмент стратегічного запобігання виникненню фінансових порушень, касових розривів та корпоративних криз, що суттєво мінімізує небезпеку втрати капіталу інвестора.

В епоху глобальної діджиталізації бізнес-моделей внутрішній аудит зазнає суттєвої цифрової трансформації, активно інтегруючись із передовими

інформаційними технологіями. Як зазначає Б. Луговець (B. Luhovets), автоматизація аудиторських процедур, розгортання аналітичних платформ великих даних (Big Data), використання систем безперервного аудиту (Continuous Auditing) та цифрових інструментів моніторингу дозволяють кардинально підвищити швидкість і точність контролю, забезпечуючи менеджмент та стейкхолдерів верифікованою інформацією в режимі реального часу [6]. Це забезпечує ліквідацію можливостей для маніпуляцій із фінансовою звітністю, що є найвищим пріоритетом для будь-якого зовнішнього інвестора.

Для системного узагальнення багатоаспектного впливу внутрішньоаудиторської діяльності на рівень інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання доцільно деталізувати ключові функції внутрішнього аудиту та очікуваний від їх реалізації економічний ефект (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив внутрішнього аудиту на інвестиційну привабливість підприємства

Функція внутрішнього аудиту	**Характеристика функції**	**Наслідки для інвестиційної привабливості**
Контрольна	Верифікація фінансової звітності, експертиза законності господарських операцій	Суттєве підвищення рівня довіри інвесторів до фінансових індикаторів
Аналітична	Комплексна оцінка ефективності використання ресурсів та капіталу	Максимізація якості та обґрунтованості стратегічних управлінських рішень
Ризик-орієнтована	Ідентифікація, ранжування та розробка карт мінімізації бізнес-ризиків	Об'єктивне зниження рівня інвестиційних ризиків (Risk Reduction)
Консультаційна	Надання превентивних рекомендацій менеджменту щодо оптимізації процесів	Підвищення загальної операційної ефективності та рентабельності компанії
Комплаєнс-контроль	Моніторинг дотримання регуляторного законодавства та внутрішніх регламентів	Формування бездоганного ділового іміджу та мінімізація штрафних санкцій
Digital-аудит	Інтеграція AI-аналітики, хмарних технологій та безперервного моніторингу	Досягнення максимальної прозорості діяльності для зовнішніх стейкхолдерів

Джерело: узагальнено та розширено автором на основі [3–6].

Аналіз даних таблиці 1 дозволяє констатувати, що кожна окрема функція внутрішнього аудиту генерує чітко спрямований мікроекономічний імпульс, який трансформує внутрішню якість управління компанією у зовнішні маркери її інвестиційної престижності.

Підсумовуючи результати дослідження, можна обґрунтовано стверджувати, що внутрішній аудит є критично важливим, стратегічним фактором формування та нарощування інвестиційної привабливості сучасного підприємства в умовах макроекономічної турбулентності. Його послідовна та ефективна реалізація усуває інформаційні бар'єри між менеджментом та зовнішнім світом, гарантує фінансову прозорість, оптимізує внутрішню систему стримувань і противаг та мінімізує інвестиційні ризики. На сучасному етапі компаніям, що прагнуть залучити іноземний капітал, необхідно фокусуватися на впровадженні міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (IIA), інтеграції ризик-орієнтованих підходів та автоматизації контрольних процедур (Digital-аудит), що забезпечить їм довгострокові конкурентні переваги та умови для сталого економічного зростання.

Список літератури:

1. Внутрішнє регулювання інвестиційної діяльності підприємства // Київський економічний науковий журнал. 2025. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/258

2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text (дата звернення: 31.05.2026).

3. Масленніков Є. І., Попенко О. О. Внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. № 3(58). URL: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).330105

4. Чуркіна І. Є., Орлова Є. В. Роль внутрішнього контролю в управлінні малими та середніми підприємствами // Ринкова економіка: сучасна теорія і

практика управління. 2024. № 2(57).

5. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс // Підприємництво і торгівля. 2025. № 44. С. 14–20.

6. Luhovets B. Internal Audit of IT Companies: An Analytical Approach in a Comprehensive Management System // Economy and Society. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-104 (дата звернення: 31.05.2026).

7. Global Internal Audit Standards // The Institute of Internal Auditors (IIA). 2024. URL: https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/global-internal-audit-standards/ (дата звернення: 31.05.2026).

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

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлено впливом глобальних економічних трансформацій, загостренням конкуренції, фінансовою нестабільністю, інфляційними процесами, а також військово-політичними та соціально-економічними викликами. У таких умовах фінансові ресурси набувають статусу стратегічно важливого об’єкта управління, оскільки саме від їхнього обсягу, структури та ефективності використання залежить здатність підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності, реалізовувати інвестиційні проєкти та досягати довгострокових цілей розвитку.

З огляду на це, стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств розглядається як комплексний процес формування, розподілу та використання фінансового потенціалу з урахуванням довгострокових пріоритетів розвитку та ризиків зовнішнього середовища. Воно виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, підвищення адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Дослідження наукових підходів свідчить про відсутність єдиної позиції щодо послідовності формування та реалізації політики стратегічного управління фінансовими ресурсами. Одні автори акцентують увагу на фінансовому плануванні та прогнозуванні грошових потоків, інші - на оптимізації структури капіталу та мінімізації ризиків, тоді як сучасні концепції наголошують на необхідності інтеграції фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Узагальнення наукових підходів та авторських напрацювань дало змогу сформувати наступну модель стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1).

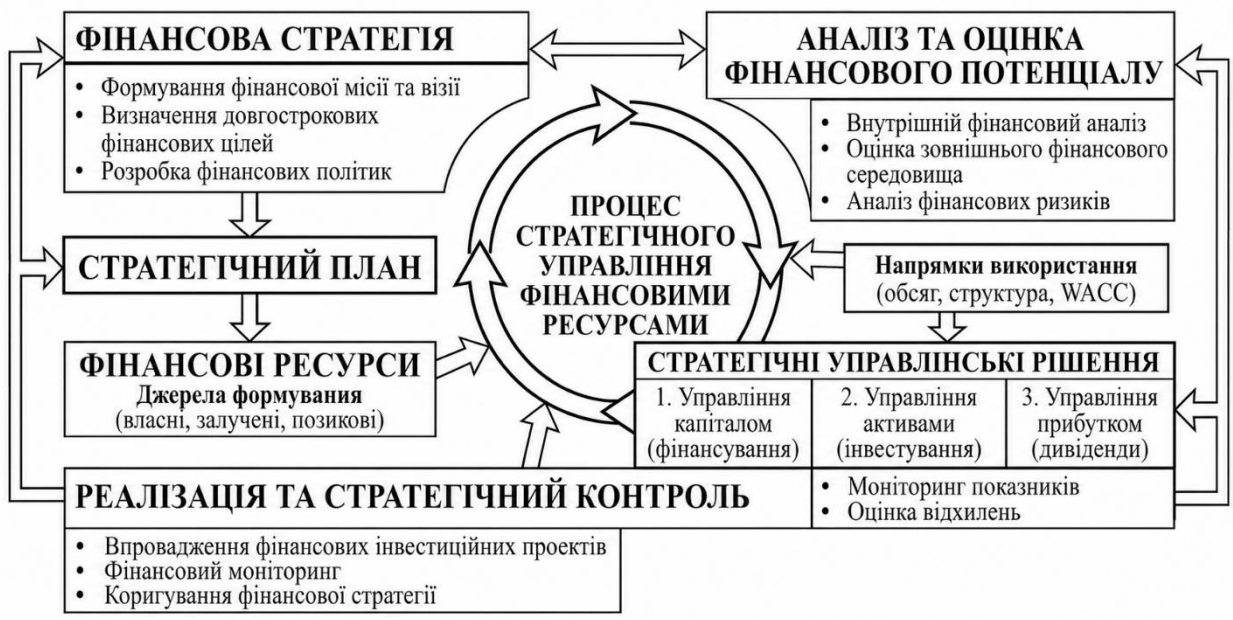


Рис. 1 Модель стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства

Представлена модель стратегічного управління фінансовими ресурсами ґрунтується на циклічній та логічно послідовній системі прийняття управлінських рішень. Її концептуальним підґрунтям виступає фінансова стратегія підприємства, яка визначає довгострокові цілі, пріоритети розвитку та стратегічні орієнтири фінансової діяльності. Наступні етапи передбачають комплексне оцінювання фінансового потенціалу підприємства, ідентифікацію можливостей формування фінансових ресурсів та аналіз супутніх ризиків, що формує аналітичну базу для розроблення стратегічного фінансового плану. Останній конкретизує напрями залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів відповідно до визначених стратегічних цілей. Центральним елементом моделі є блок стратегічних фінансових рішень, у межах якого здійснюється оптимізація структури капіталу, управління активами та грошовими потоками, а також обґрунтування джерел фінансування та пріоритетів їх розподілу. Реалізація управлінських рішень інтегрується із системою стратегічного контролю, що забезпечує безперервний моніторинг ключових показників ефективності та коригування фінансової політики відповідно до змін зовнішнього середовища.

Узагальнено, модель відображає безперервний адаптивний процес стратегічного управління фінансовими ресурсами, спрямований на забезпечення довгострокової фінансової стійкості, підвищення ефективності фінансової діяльності та адаптивності підприємства в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Науковці наголошують, що в умовах високої невизначеності найбільш актуальними напрямами стратегічного управління фінансовими ресурсами є формування та впровадження проактивних адаптивних стратегій сталого розвитку. До них, зокрема, належать стратегії управління ліквідністю в умовах нестабільного середовища, спрямовані на забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства для покриття непередбачених витрат і виконання зобов’язань.

Важливого значення також набуває інтеграція інформаційних технологій у системи фінансового менеджменту та стратегічного планування, що підвищує якість прийняття управлінських рішень. Окремим напрямом виступають інвестиційні стратегії, адаптовані до умов високої волатильності фінансових ринків, а також ефективне управління валютними та відсотковими ризиками в умовах глобальної економічної невизначеності [1].

У цьому контексті система цільових орієнтирів стратегічного управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності повинна бути спрямована на забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємства. Її реалізація передбачає підтримання безперервного доступу до фінансових ресурсів, розвиток гнучкого фінансового планування, диверсифікацію джерел фінансування, удосконалення механізмів управління ресурсами та впровадження цифрових інструментів моніторингу фінансових потоків. Водночас важливими складовими виступають посилення адаптаційної спроможності підприємства та розвиток партнерської взаємодії з інвесторами, що забезпечує своєчасне залучення капіталу й підвищення ефективності реалізації фінансової стратегії в умовах невизначеності (рис. 2).

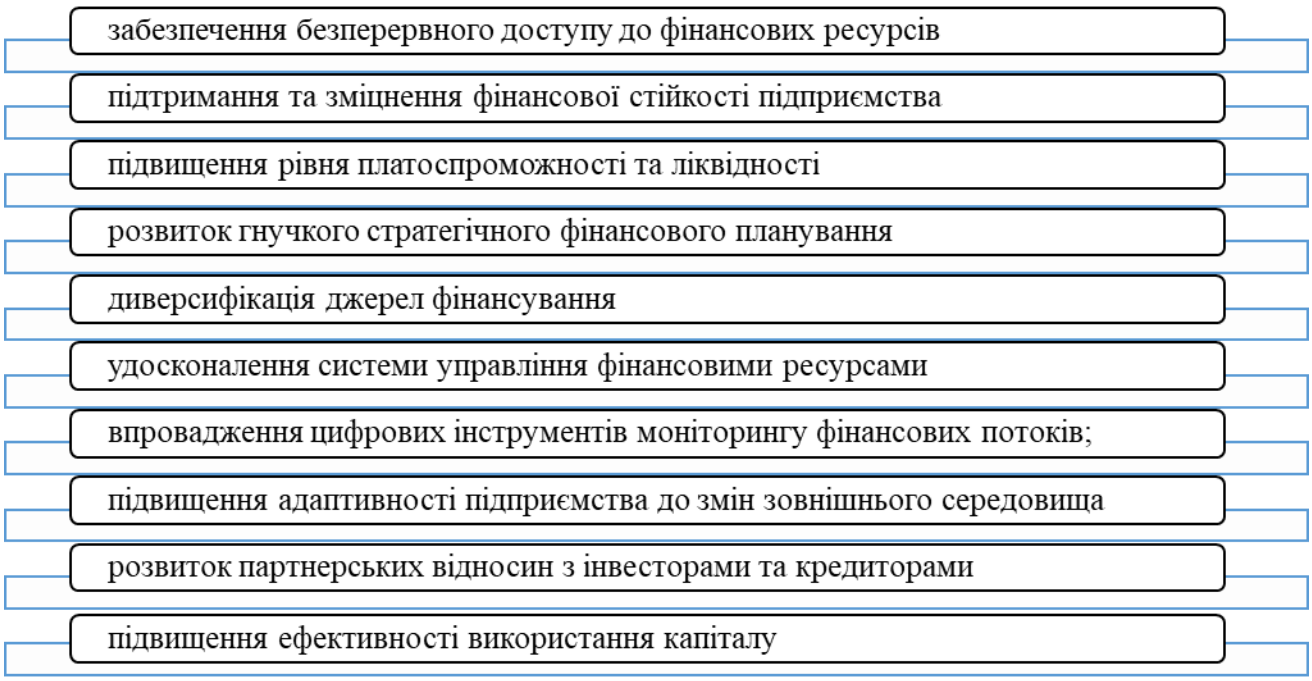


Рис. 2 Система цільових орієнтирів стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства

Підкреслимо, що багато сучасних науковців акцентують увагу на зростаючій ролі адаптаційних підходів у системі фінансового управління підприємствами в умовах підвищеної невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні моделі фінансового менеджменту втрачають достатній рівень ефективності, що актуалізує необхідність формування нових стратегій, орієнтованих на адаптацію до змін [2].

Отже, стратегічне управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності має ключове значення для забезпечення узгодженості фінансових рішень у процесах формування, розподілу та використання ресурсів. Основні акценти зосереджуються на здатності підприємства до адаптації фінансових рішень відповідно до змін зовнішнього середовища, підтриманні збалансованості фінансових потоків та мінімізації впливу ризиків. Важливого значення набуває забезпечення фінансової гнучкості та достатнього ресурсного потенціалу, що створює передумови для стабільного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Журавльова І. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137

2. Русіна Ю. О., Швецов В. А. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств як чинник забезпечення їхньої життєстійкості у повоєнний час. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.140

Лункіна Т.І.,
Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна
Дранус В.В.,
Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням глобальної конкуренції, прискоренням цифрової трансформації економіки, зростанням вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу, а також негативним впливом воєнних дій на економічне середовище. Війна спричиняє порушення логістичних ланцюгів, втрату виробничих потужностей, дефіцит трудових ресурсів, зростання операційних ризиків та необхідність швидкої адаптації підприємств до нових умов функціонування. В таких умовах підприємства змушені переглядати традиційні підходи до стратегічного управління та шукати нові механізми забезпечення довгострокової стійкості. Одним із ключових напрямів трансформації систем управління є інтеграція принципів сталого розвитку та бюджетування, що дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства із фінансовими можливостями їх реалізації та підвищити здатність підприємств ефективно реагувати на кризові виклики [1; 2].

Концепція сталого розвитку сьогодні розглядається як одна з базових

парадигм розвитку бізнесу. Вона передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними результатами діяльності підприємства. В зв'язку з цим значно зростає роль стратегічного управління, яке повинно враховувати довгострокові наслідки прийнятих управлінських рішень та забезпечувати узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін [3].

Важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства виступає бюджетування. Традиційно бюджетування розглядалося як система планування доходів і витрат, контролю фінансових потоків та оцінювання результатів діяльності. Проте сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про суттєве розширення функціонального призначення бюджетування. Воно дедалі частіше використовується як інструмент стратегічного управління, що забезпечує фінансову підтримку реалізації корпоративної стратегії, інноваційних програм, цифрової трансформації та заходів у сфері сталого розвитку.

В сучасній практиці підприємства переходять від короткострокового фінансового планування до стратегічного бюджетування, що орієнтується на досягнення довгострокових цілей розвитку. Такий підхід передбачає узгодження бюджетних показників із ключовими стратегічними пріоритетами підприємства та забезпечує концентрацію ресурсів на напрямах, що формують його майбутню конкурентоспроможність. Водночас бюджетування дозволяє здійснювати моніторинг досягнення стратегічних цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення залежно від змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку до системи бюджетування. Традиційні фінансові бюджети дедалі частіше доповнюються екологічними та соціальними показниками, що дає змогу оцінювати не лише економічні результати діяльності, а й вплив підприємства на суспільство та довкілля. В результаті формується система ESG-бюджетування, що забезпечує фінансове планування заходів із підвищення

енергоефективності, скорочення викидів парникових газів, розвитку людського капіталу, покращення умов праці та реалізації корпоративних соціальних програм [4].

Впровадження ESG-принципів у систему бюджетування сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств та покращенню якості корпоративного управління. Крім того, це створює додаткові можливості для залучення інвестиційних ресурсів, оскільки міжнародні інвестори дедалі більше уваги приділяють оцінці нефінансових аспектів діяльності компаній. Наявність чітко визначених бюджетів сталого розвитку дозволяє підприємствам демонструвати системність реалізації ESG-стратегії та підвищувати власну інвестиційну привабливість.

Суттєвий вплив на розвиток сучасних систем бюджетування здійснює цифровізація. Використання цифрових платформ, аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та великих даних забезпечує автоматизацію процесів планування, контролю та аналізу виконання бюджетів. Завдяки цьому підвищується точність прогнозування, скорочується час на підготовку управлінської інформації та покращується якість прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу, що особливо важливо в умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

Однією з характерних тенденцій останніх років є поєднання бюджетування із стратегічним управлінням інноваційною діяльністю. Інновації виступають важливим фактором формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, проте їх реалізація потребує значних фінансових ресурсів і супроводжується високим рівнем ризику. Саме тому бюджетування інноваційних проєктів повинно здійснюватися на системній основі та враховувати як потенційні економічні результати, так і стратегічні ефекти від їх впровадження. Інтеграція інноваційного та фінансового планування дозволяє забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів і підвищити результативність

інноваційної діяльності [5].

В сучасних умовах все більшого поширення набуває концепція інтегрованого бюджетування, що передбачає поєднання фінансових, екологічних, соціальних та інноваційних показників у межах єдиної системи стратегічного управління. Такий підхід дозволяє підприємствам комплексно оцінювати результати діяльності та забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку без втрати економічної ефективності. Водночас інтегроване бюджетування сприяє формуванню стратегічної гнучкості підприємства, підвищенню його адаптивності до зовнішніх змін та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Отже, інтеграція принципів сталого розвитку та бюджетування є важливою умовою підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами. Сучасне бюджетування поступово трансформується із суто фінансового інструменту в комплексний механізм реалізації стратегічних цілей, який забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів розвитку. Використання ESG-принципів, цифрових технологій та інструментів стратегічного бюджетування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості та формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку.

Список літератури:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 1999. 519 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 699 с.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
5. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford : Oxford University Press, 2019. 320 p.

Осипенко С.О.,
Завідувачка кафедри управління та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя, Україна

ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Повномасштабна збройна агресія, що розгорнулася на території України, спричинила масштабні трансформаційні процеси у соціально-економічному середовищі держави, суттєво вплинувши насамперед на функціонування органів місцевого самоврядування як базового рівня публічної влади. В умовах воєнних викликів територіальні громади зіткнулися зі стрімким скороченням ресурсної бази, яка раніше формувалася за рахунок стабільних податкових надходжень, адміністративних платежів та інвестиційної активності.

До фінансової кризи додалися й демографічні зміни. Масовий виїзд мешканців із зон бойових дій не тільки вплинув на структуру попиту всередині громад, а й серйозно ускладнив адміністрування податків: зникли цілі категорії платників, зменшилась споживча активність, а отже – і податкові надходження. У багатьох випадках територіальні громади були змушені переорієнтувати бюджети з розвитку на виживання. Пріоритети змістилися: сьогодні головне – забезпечити базовий рівень безпеки, надати мінімальні соціальні послуги, утримати критичну інфраструктуру в робочому стані. Замість довгострокового планування – оперативне реагування [1].

У результаті місцеві органи самоврядування зіткнулися не лише з проблемою системного дефіциту фінансових ресурсів для забезпечення поточних потреб і реалізації програм розвитку, а й зі зростанням залежності від

міжбюджетних трансфертів, обмеженням автономності у прийнятті управлінських рішень та суттєвим зниженням ресурсного потенціалу територіальних громад. Сукупність зазначених факторів суттєво ускладнює процес адаптації громад до кризових умов функціонування та негативно впливає на їхню фінансову стійкість.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження податкових надходжень місцевих бюджетів як основного джерела фінансового забезпечення діяльності територіальних громад. Аналіз динаміки та структури податкових надходжень дозволяє оцінити рівень фінансової спроможності місцевого самоврядування, визначити ключові тенденції трансформації дохідної бази та окреслити перспективні напрями підвищення стійкості місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

Проведений аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів (табл. 1) свідчить про збереження ключової ролі податкових надходжень у формуванні фінансової основи територіальних громад. Так, упродовж 2022–2025 рр. обсяг податкових надходжень у абсолютному вимірі демонстрував стійку тенденцію до зростання та збільшився на 32 891,2 млн грн. Водночас у структурі доходів місцевих бюджетів частка податкових надходжень стабільно перевищувала 85 %, що свідчить про їх визначальне значення у забезпеченні фінансової спроможності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Досягнення зазначених результатів стало можливим значною мірою завдяки реалізації комплексу заходів податкового регулювання, запроваджених державою у зв’язку з введенням воєнного стану на території України. Незважаючи на суттєве погіршення соціально-економічної ситуації, скорочення економічної активності та зростання фінансових ризиків, місцеві бюджети не лише зберегли належний рівень податкових надходжень, а й забезпечили їх подальше зростання. Це свідчить про відносну стійкість системи місцевих фінансів, адаптивність механізмів бюджетного регулювання та збереження податкового потенціалу територіальних громад навіть в умовах масштабних

воєнних викликів.

Таблиця 1

Динаміка і структура доходів місцевих бюджетів України

	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%
Податкові надходження	58077,0	85,0	67800,1	84,6	86940,5	85,5	90968, 2	86,5
Неподаткові надходження	2562,8	3,7	3380,5	4,2	4816,0	4,7	4935,8	4,7
Доходи від операцій з капіталом	397,0	0,6	402,0	0,5	616,9	0,6	263,8	0,3
Офіційні трансферти	7140,3	10,6	8522,6	10,6	9072,6	8,9	8662,3	8,2
Цільові фонди	56,2	0,1	65,5	0,1	231,4	0,3	338,2	0,3
Всього	**68333,4**	**100**	**80170,9**	**100**	**101677,4**	**100**	**105168,5**	**100**

Складено за даними [2]

Відповідно до положень Бюджетного кодексу України [3] податкові надходження місцевих бюджетів формуються за рахунок частки загальнодержавних (податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, акцизний податок і т.д.) і місцевих податків і зборів (єдиний податок, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, плата за землю і т.д.).

Спираючись на дані державного порталу бюджету для громадян Open Budget [2] можна зробити висновок, що основу податкових надходжень місцевих бюджетів становлять надходження від стягнення податку на доходи фізичних осіб. Це пояснюється тим, що саме зазначений податок є найбільш стабільним джерелом наповнення місцевих бюджетів, оскільки безпосередньо залежить від рівня зайнятості населення, динаміки оплати праці та функціонування суб’єктів господарювання на відповідній території. Водночас в умовах воєнного стану структура податкових надходжень зазнала певних трансформацій, зумовлених релокацією підприємств, зміною економічної активності регіонів та посиленням ролі окремих секторів економіки у

забезпеченні бюджетних надходжень, а також змінами в податковому та бюджетному законодавстві.

Важливе значення у формуванні доходів місцевих бюджетів також мають місцеві податки і збори, зокрема єдиний податок, плата за землю та податок на нерухоме майно. Незважаючи на складні економічні умови, зазначені платежі продовжують виконувати функцію фінансового забезпечення територіальних громад, сприяючи підтриманню їхньої фінансової стійкості. Разом із тим у прифронтових територіях та деокупованих територій спостерігається суттєве скорочення надходжень від місцевих податків, що обумовлено руйнуванням інфраструктури, припиненням діяльності суб'єктів підприємництва та значним зниженням платоспроможності населення.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності податкового адміністрування на місцевому рівні. У цьому контексті важливого значення набувають цифровізація бюджетних процесів, удосконалення механізмів моніторингу податкових надходжень, розширення міжвідомчої інформаційної взаємодії та впровадження сучасних аналітичних інструментів управління місцевими фінансами.

Крім того, важливим напрямом зміцнення фінансової спроможності територіальних громад є диверсифікація джерел доходів місцевих бюджетів та створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності. Підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, розвиток місцевого економічного потенціалу та стимулювання зайнятості населення сприятимуть розширенню податкової бази та формуванню стабільних джерел бюджетних надходжень у довгостроковій перспективі.

Отже, в умовах воєнного стану податкові надходження залишаються ключовим джерелом формування доходів місцевих бюджетів та основою забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Незважаючи на значні соціально-економічні виклики, система місцевих фінансів

продемонструвала здатність до адаптації та збереження відносної стабільності завдяки механізмам державного регулювання, розвитку податкового адміністрування та підтримці економічної активності в громадах.

Список літератури:

1. Негода, Ю., Олійник, Л. (2025). Особливості формування бюджетів територіальних громад у воєнний період. *Економіка та суспільство*, (76). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-60

2. Open Budget : державний вебпортал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2025&budgetType=LOCAL (дата звернення 10.06.2026 р.)

3. Бюджетний кодекс України. № 2456-VI від 08.07.2010 URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення 10.06.2026 р.).

Пилипенко К.А.,
Доктор економічних наук, професор кафедри економіки,
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна
Прокопишин О.С.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького,
м. Львів, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ: ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ

Стрімкий розвиток цифрових платіжних технологій, поширення систем штучного інтелекту та необхідність підвищення ефективності фінансового контролю у сфері гостинності - є актуальними питаннями сьогодення. Зростання обсягів електронних транзакцій, використання платформ онлайн-бронювання, мобільних платіжних сервісів і цифрових каналів взаємодії з клієнтами вимагають впровадження нових підходів до бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю.

З іншого боку, сучасний розвиток сфери гостинності відбувається під впливом цифрової трансформації фінансово-економічних процесів, що супроводжується активним впровадженням електронних платіжних систем, мобільних сервісів, хмарних платформ управління та технологій штучного інтелекту. Готельно-ресторанний бізнес належить до галузей, у яких швидкість обробки інформації, якість фінансового контролю та оперативність прийняття

управлінських рішень безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. У цих умовах особливої актуальності набуває використання штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) для вдосконалення обліку та контролю розрахункових операцій.

За даними Національного банку України, у першому півріччі 2025 року частка безготівкових операцій з використанням платіжних карток перевищила 65 % від загального обсягу операцій, що свідчить про стійкий розвиток цифрової економіки та поступовий перехід до cashless-середовища [1]. Водночас цифровізація платіжної інфраструктури формує нові виклики для бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю, пов'язані зі збільшенням кількості транзакцій, необхідністю їх оперативної обробки, забезпеченням кібербезпеки та попередженням фінансових ризиків. Як зазначають В. Ченаш, А. Абрамов та Е. Шебештень, використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання сприяє автоматизації рутинних завдань бухгалтерського обліку, підвищує точність даних і швидкість їх обробки [2].

Особливістю закладів гостинності є значний обсяг розрахункових операцій, які здійснюються через POS-термінали, системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки, сервіси доставки та міжнародні платіжні платформи. У ресторанах цифрові платежі дедалі частіше здійснюються за допомогою QR-кодів, електронних меню та мобільних гаманців, тоді як у готельному бізнесі широко використовуються автоматизовані системи бронювання та електронні платіжні шлюзи. За таких умов традиційні методи фінансового контролю виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують оперативного аналізу великих масивів фінансових даних.

Застосування технологій штучного інтелекту дозволяє перейти від вибіркового контролю до безперервного моніторингу фінансових операцій у режимі реального часу. Алгоритми машинного навчання здатні автоматично виявляти аномальні транзакції, нетипові повернення коштів, дублювання платежів, підозрілі знижки та інші відхилення від установлених фінансових

параметрів діяльності підприємства. Такий підхід суттєво знижує ризики фінансових втрат і підвищує ефективність системи внутрішнього контролю. Крім того, інтелектуальні алгоритми можуть аналізувати поведінкові характеристики клієнтів та персоналу, формуючи систему раннього попередження про потенційні порушення фінансової дисципліни.

Важливим напрямом використання штучного інтелекту є автоматизація бухгалтерського обліку. Інтеграція облікових систем із банківськими API, платіжними сервісами та системами управління підприємством забезпечує автоматичне формування бухгалтерських проведень, звірку банківських виписок, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також підготовку фінансової звітності. Дослідження цифрової трансформації бухгалтерського обліку підтверджують, що автоматизація облікових процесів сприяє підвищенню достовірності фінансової інформації та зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором [3].

Окремої уваги заслуговує можливість використання штучного інтелекту для прогнозування грошових потоків закладів гостинності. Аналізуючи історичні дані про завантаженість готелів, бронювання номерів, сезонність попиту та структуру продажів ресторанних послуг, AI-системи здатні формувати прогнози майбутніх надходжень і витрат, що сприяє більш ефективному управлінню ліквідністю підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти ризики касових розривів та оптимізувати використання фінансових ресурсів.

Перспективним напрямом є також контроль операцій через цифрові платформи та агрегатори послуг. У сучасному ресторанному бізнесі значна частина замовлень надходить через спеціалізовані сервіси доставки, що потребує постійного контролю правильності нарахування комісій, своєчасності розрахунків та достовірності відображення операцій у бухгалтерському обліку. Інтелектуальні системи можуть автоматично звіряти інформацію між платформами продажів, банківськими рахунками та обліковими програмами,

забезпечуючи прозорість фінансових потоків і зменшуючи ризики втрати доходів.

Водночас широке використання штучного інтелекту у фінансовому контролі супроводжується певними ризиками. Серед них особливу увагу слід приділяти питанням кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, нормативно-правовому регулюванню цифрових фінансів та необхідності підготовки персоналу до роботи з новими технологіями. Науковці наголошують, що подальший розвиток цифрових фінансових систем потребує гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, удосконалення механізмів внутрішнього контролю та підвищення рівня цифрової грамотності суб'єктів господарювання [4].

Таким чином, штучний інтелект поступово перетворюється на важливий інструмент фінансового контролю та бухгалтерського обліку у сфері гостинності. Його використання забезпечує автоматизацію розрахункових операцій, підвищення точності облікової інформації, оперативне виявлення фінансових ризиків та підтримку управлінських рішень на основі аналітики великих масивів даних. У перспективі впровадження AI-технологій сприятиме формуванню нової цифрової моделі управління фінансами закладів гостинності, що відповідатиме вимогам сучасної цифрової економіки та європейським тенденціям розвитку бухгалтерського обліку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli.

2. Ченаш В. С., Абрамов А. П., Шебештень Е. Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: 10.5281/zenodo.14011609.

3. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку:

вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 2. С. 239–246. DOI: 10.35774/econa2023.02.239.

4. Плаксієнко , В. Я., Пилипенко , . К. А. ., Рунчева , Н. В., & Горяча , О. Л. (2025). Цифрова трансформація розрахункових операцій та їх відображення в обліковій практиці. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, *2*(8), 224-232. https://doi.org/10.60022/2(8)-27S

Пилипенко К.А.,
Доктор економічних наук, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, Україна
Чернявська Т.А.,
Доктор економічних наук, професор кафедри економічних та технічних наук, Державний університет прикладних наук в Коніні, Польща

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ТА РОЗРАХУНКІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства готельно-ресторанного бізнесу функціонують у середовищі високої конкуренції, зростаючих вимог споживачів до якості сервісу та необхідності оперативного управління фінансовими і матеріальними потоками. Цифровізація бізнес-процесів сприяє формуванню нової моделі управління підприємством, заснованої на інтеграції інформаційних, логістичних та фінансових систем у

межах єдиного цифрового середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває концепція цифрових екосистем, яка передбачає об'єднання всіх учасників ланцюга створення вартості в єдину цифрову платформу для забезпечення безперервного обміну даними, автоматизації операцій та підтримки управлінських рішень.

Для підприємств сфери гостинності цифрові екосистеми охоплюють широкий спектр взаємопов'язаних процесів: закупівлю продуктів харчування та матеріально-технічних ресурсів, складську логістику, управління запасами, бронювання послуг, організацію доставки, проведення розрахунків із клієнтами та постачальниками, а також бухгалтерський облік і фінансовий контроль. Інтеграція цих процесів на основі цифрових технологій дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у якому всі операції відображаються та аналізуються в режимі реального часу.

Одним із ключових елементів цифрової екосистеми виступає логістичний контур підприємства. У ресторанному бізнесі ефективність логістики безпосередньо впливає на якість обслуговування, собівартість продукції та фінансові результати діяльності. Використання автоматизованих систем управління запасами, технологій електронних закупівель, хмарних платформ взаємодії з постачальниками та інструментів прогнозування попиту дає можливість мінімізувати втрати ресурсів і забезпечити безперебійність постачання. У готельному бізнесі цифровізація логістики сприяє оптимізації управління матеріальними ресурсами, координації роботи підрозділів та підвищенню ефективності використання інфраструктури підприємства.

Не менш важливим складником цифрових екосистем є розрахункові операції. Сучасні заклади гостинності активно використовують безготівкові форми розрахунків, мобільні платіжні сервіси, QR-платежі, інтернет-еквайринг та електронні гаманці. За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток продовжує зростати, що свідчить про активне формування цифрового платіжного

середовища та розвиток cashless-економіки [1]. Використання сучасних платіжних інструментів забезпечує швидкість проведення операцій, зручність для клієнтів і підвищення прозорості фінансових потоків підприємства.

Важливою особливістю цифрових екосистем є інтеграція логістичних та фінансових процесів із бухгалтерським обліком. Сучасні ERP-, POS-, PMS- та CRM-системи забезпечують автоматичне накопичення інформації про господарські операції, синхронізацію даних між структурними підрозділами та формування бухгалтерських записів без участі користувача. Як зазначає Н. Домбровська, цифрові технології трансформують традиційну модель бухгалтерського обліку, забезпечуючи підвищення якості фінансової інформації, оперативності її обробки та можливостей аналітичного забезпечення управління [2].

У сучасних цифрових екосистемах особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви даних про закупівлі, продажі, платіжні операції та поведінку клієнтів, формуючи прогнози попиту, оптимальні маршрути постачання та рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами. Крім того, системи штучного інтелекту здатні автоматично виявляти аномальні транзакції, контролювати виконання договірних зобов'язань, прогнозувати касові розриви та ідентифікувати потенційні ризики шахрайства. Таким чином, штучний інтелект поступово перетворюється з інструменту автоматизації на повноцінний елемент системи фінансового контролю підприємства.

З позицій бухгалтерського обліку цифрові екосистеми створюють нові можливості для забезпечення достовірності та прозорості фінансової інформації. Інтеграція банківських API, електронного документообігу та автоматизованих облікових платформ дозволяє здійснювати безперервний моніторинг розрахунків із контрагентами, контролювати дебіторську та кредиторську заборгованість, а також формувати управлінську звітність у

режимі реального часу. Водночас цифровізація фінансово-облікових процесів супроводжується новими викликами, серед яких кіберзагрози, захист персональних даних, необхідність стандартизації цифрових операцій та адаптації нормативно-правового регулювання до сучасних технологічних умов [3].

У контексті євроінтеграційних процесів та цифрової модернізації економіки України впровадження цифрових екосистем логістики та розрахунків у сфері гостинності набуває стратегічного значення. Такі системи забезпечують підвищення ефективності управління ресурсами, зниження операційних витрат, прискорення обігу коштів та покращення якості фінансового контролю. Крім того, вони створюють передумови для впровадження інноваційних технологій штучного інтелекту, блокчейну та аналітики великих даних, які визначатимуть розвиток бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту в найближчі роки.

На відміну від більшості досліджень, що розглядають окремо цифрову логістику, платіжні системи або бухгалтерський облік, запропонований підхід передбачає дослідження цифрової екосистеми гостинності як інтегрованого середовища управління логістичними, фінансовими та обліковими процесами із застосуванням технологій штучного інтелекту, що є актуальним напрямом сучасних досліджень у сфері Hospitality Management та Digital Accounting.

Отже, цифрові екосистеми логістики та розрахунків є важливим напрямом розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечують інтеграцію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах єдиного цифрового середовища. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості обліку та конкурентоспроможності закладів гостинності, а також формує основу для подальшого розвитку інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Список літератури:

1. Національний банк України. Кількість та сума безготівкових

розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли.

2. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 2. С. 239–246.

3. Плаксієнко , В. Я., Пилипенко , К. А. ., Рунчева , Н. В., & Горяча , О. Л. (2025). Цифрова трансформація розрахункових операцій та їх відображення в обліковій практиці. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, *2*(8), 224-232. https://doi.org/10.60022/2(8)-27S

Тютюнник С.В.,
Кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна
Чишко М.В.,
Здобувач вищої освіти за ступенем магістр,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах триваючої повномасштабної війни в Україні забезпечення продовольчої безпеки держави напряму залежить від стабільної роботи аграрного сектору. Ефективне управління виробничими запасами: насінням, мінеральними добривами, засобами захисту рослин (ЗЗР) та паливно-мастильними матеріалами (ПММ) є критичним чинником виживання агропідприємств. Специфіка аграрного виробництва – його яскраво виражена

сезонність, висока залежність від природно-кліматичних факторів та тривалий операційний цикл.

Воєнні дії спричинили безпрецедентне руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит і подорожчання імпортних добрив та засобів захисту рослин, блокування експортних шляхів, а також постійні ризики знищення складських приміщень та елеваторів. За таких умов класичні логістичні підходи мінімізації запасів виявилися небезпечними. Агровиробники змушені завчасно формувати підвищені безпекові резерви під посівні кампанії, що призводить до значного «заморожування» оборотного капіталу в умовах гострого дефіциту ліквідності. Досягнення компромісного балансу між безперебійністю польових робіт та фінансовою стійкістю потребує формування гнучкого й оперативного аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування адаптивного аналітичного забезпечення та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації структури й графіків постачання виробничих запасів аграрних підприємств в умовах воєнних та логістичних ризиків.

Для врахування галузевої специфіки аналітичне забезпечення базується на трирівневій системі джерел інформації [1, 2]:

1. Зовнішні джерела: НП(С)БО 9 «Запаси», НП(С)БО 30 «Біологічні активи», світові та внутрішні котирування цін на зернові, олійні культури, дизельне пальне (зокрема для забезпечення альтернативних джерел енергоживлення елеваторів) та добрива, а також агрометеорологічні прогнози.

2. Внутрішні джерела фінансового та бухгалтерського обліку: Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) – для оцінки вартості матеріальних ресурсів на складах; Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2) та спеціалізована звітність (форма № 50-сг «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств») – для аналізу витрат на виробництво та розрахунку оборотності коштів.

3. Джерела внутрішнього управлінського обліку: технологічні карти

вирощування культур, акти витрат насіння і засобів хімізації, операційні графіки залучення пільгового фінансування (зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9%), а також оперативні дані систем точного землеробства та ERP-модулів управління складом.

Аграрна аналітика в сучасних реаліях повинна трансформуватися у систему випереджального моніторингу, враховуючи жорсткі часові межі польових робіт (весняна та осіння посівні, збиральна кампанія). З цією метою доцільно інтегрувати комплекс взаємопов'язаних аналітичних інструментів, адаптованих до високого рівня невизначеності:

1. Модифікована матриця ABC- та XYZ-аналізу в агробізнесі. Для аграрного підприємства пропонується класифікувати запаси не лише за вартістю, а й за ступенем їх взаємозамінності та впливу на майбутню врожайність. Критерій «X» (стабільне постачання) через війну нівелювався.

На перетині матриці матеріали групи AZ (наприклад, дефіцитні імпортні гібриди насіння або високоякісні комплексні добрива під посівну) потребують індивідуального контролю, закупівлі за кілька місяців до початку сезону та максимальної диверсифікації постачальників. Для групи CZ (дешеві, але критичні компоненти, наприклад, специфічні запасні частини до імпортної сільськогосподарської техніки) аналітика повинна бути спрямована на створення локальних складських резервів, оскільки їх відсутність у сезон жнив здатна зупинити збирання врожаю.

2. Сезонний аналіз оборотності запасів. Розрахунок класичного коефіцієнта оборотності ($К_{об}$) та періоду обороту в днях ($Т_{об}$) для агросектору повинен враховувати природний біологічний цикл. Уповільнення оборотності взимку є природним, оскільки підприємство накопичує ресурси для весни. Проте в умовах війни аналітик має розраховувати графік фінансування закупівель так, щоб пальне та добрива надходили на підприємство поетапно (дискретними партіями). Це дозволяє мінімізувати одноразову концентрацію матеріальних ресурсів на одному складі, який може стати ціллю для обстрілів,

або ж використовувати територіально диверсифікований аутсорсинг зберігання.

3. Адаптивна модель оптимального розміру замовлення (модель EOQ). Розрахунок оптимальної партії закупівлі здійснюється за формулою:

$$EOQ = \sqrt{(2 \times D \times S) \div H},$$

де D – потреба в матеріалах згідно з технологічними картами; S – витрати на замовлення (доставка ПММ бензовозами, логістика добрив вагонами чи автотранспортом); H – витрати на зберігання одиниці запасу на рік (включаючи специфічні витрати на охорону, утримання складів для ЗЗР чи ліцензованих сховищ для пального).

Трансформація макроекономічного середовища в умовах воєнного стану безпосередньо деформує параметри моделі EOQ, змінюючи вектор управлінських рішень агропідприємства. Зокрема, через системну інфляцію, стрімке зростання тарифів на перевезення, дефіцит спеціалізованого транспорту (бензовозів, вагонів-зерновозів) та ускладнення проходження митних пунктів, питома вартість виконання одного замовлення (S) суттєво збільшилася. Оскільки параметр S міститься у чисельнику підкореневого виразу формули Уілсона, його зростання математично доводить необхідність укрупнення партій закупівель. Для агробізнесу це означає відмову від дрібнопорційного постачання ЗЗР чи добрив на користь оптових, одноразових поставок, що дозволяє розподілити високі фіксовані транспортні витрати на більшу кількість одиниць ресурсу та знизити собівартість доставки одиниці товару.

Водночас класична модель базується на припущенні про миттєве та безризикове поновлення запасів, що є неможливим в умовах загрози ракетних обстрілів чи блокування кордонів. Тому в систему аналітичного забезпечення пропонується впровадити модифіковану модель EOQ із інтегрованим коефіцієнтом безпекового ризику (R_p – Risk Premium). Математично цей коефіцієнт коригує витрати на зберігання (H) або безпосередньо масштабує кінцевий результат:

$$EOQ_{mod} = EOQ \times (1 + R_p).$$

Величина R_p розраховується аналітиком на основі ймовірнісного аналізу (наприклад, оцінки середньої тривалості затримок вантажів на кордоні або прогнозних термінів відновлення енергопостачання після обстрілів). Введення цього коефіцієнта штучно збільшує розрахований обсяг закупівлі, трансформуючи надлишок у страховий (безпековий) буфер. Це дозволяє агропідприємству сформувати автономний запас мінеральних добрив чи пального, достатній для проведення технологічного етапу (наприклад, посівної) навіть за умов повної ізоляції від зовнішніх постачальників упродовж 14–21 дня.

Таким чином, для аграрних підприємств в умовах воєнного стану формування гнучкого аналітичного забезпечення є фундаментальною базою для збереження виробничого, ресурсного та продовольчого потенціалу країни. Традиційні логістичні концепції мінімізації запасів в умовах воєнних шоків є деструктивними, тому пріоритет в аналітичній роботі повинен бути перенесений з пасивної констатації минулих звітних даних на оперативний управлінський моніторинг у реальному часі. Галузева адаптація інструментарію шляхом інтеграції технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур із фінансовими критеріями, модифікація матриці ABC-XYZ та застосування адаптивної моделі EOQ із коефіцієнтом безпекового ризику дозволяють агробізнесу приймати перспективні управлінські рішення. Впровадження запропонованого комплексу аналітичних інструментів забезпечує математично обґрунтоване укрупнення партій закупівель критичних ресурсів та формування автономного страхового буфера, що мінімізує логістичні втрати від інфляції, нівелює ризики простою техніки в розпал польових робіт та водночас запобігає надмірному «заморожуванню» дефіцитного оборотного капіталу. Створення такої адаптивної системи аналітики не лише гарантує життєздатність агробізнесу в кризовий період, а й закладає надійний цифровий та методологічний фундамент для швидкого поствоєнного відновлення та підвищення інвестиційної привабливості

вітчизняного аграрного сектору.

Список літератури:

1. Бабенко Л.В., Васильєва В.Г., Коновалова О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. *Економічний простір.* 2021. №166. С. 90-96. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/819/794.

2. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз підприємств : навч. посіб. [Електронне видання]. Полтава: ПДАУ, 2024. 350 с.

Щебликіна І.О.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
Консевич І.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану фінансову безпеку підприємства варто сприймати як гнучкий і динамічний механізм. Головне завдання цієї системи – підтримувати стабільність бізнесу під дією руйнівних факторів війни, а також допомагати компанії швидко підлаштовуватися під постійні зміни та високу невизначеність. Водночас важливо не просто захищати підприємство від зовнішніх загроз, а й грамотно розподіляти фінанси. Це необхідно для

безперебійної роботи, збереження найважливіших активів і формування надійного фундаменту, який дозволить компанії швидко відновитися та розвиватися після завершення бойових дій.

У цьому контексті фінансова безпека підприємства в умовах війни може бути визначена як інтегральна характеристика системи фінансового менеджменту, що відображає її здатність забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства в умовах підвищених ризиків та невизначеності, зумовлених військовими діями, а також створювати фінансові передумови для адаптації та розвитку бізнесу в постконфліктний період [1, с. 114].

Головною метою забезпечення фінансової безпеки є гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства у поточному періоді та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Розуміння фінансово-економічної безпеки не буде цілісним без розгляду її основних функціональних цілей, до яких слід віднести [2, с. 180]:

– забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

– якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці; ефективна організація безпеки персоналу, капіталу та майна підприємства, і навіть комерційних інтересів.

Одним із ключових компонентів системи безпеки є механізм її

забезпечення – комплекс законодавчих актів, правових норм, методів, стимулів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт задля досягнення цілей безпеки та виконання відповідних завдань [3, с. 111].

Ідентифікація та класифікація основних загроз фінансовій безпеці підприємств, що виникають під час воєнного стану, є одним із важливих етапів дослідження. Воєнні дії формують специфічне середовище ризиків, які суттєво відрізняються від загроз мирного періоду як за характером виникнення, так і за масштабами їхнього впливу на фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

До макроекономічних загроз належать негативні процеси, пов'язані із загальним погіршенням економічної ситуації в державі. Серед них – скорочення обсягів валового внутрішнього продукту, прискорення інфляційних процесів, знецінення національної валюти, зниження купівельної спроможності населення та платоспроможності підприємств. Сукупний вплив цих чинників створює несприятливі умови для ведення господарської діяльності та може спричиняти зменшення прибутковості й погіршення фінансових результатів підприємств.

Операційні загрози виникають унаслідок порушення безперервності виробничих і логістичних процесів через воєнні дії. До них належать ризики пошкодження або втрати виробничих об'єктів, перебої у функціонуванні ланцюгів постачання, обмеження доступу до традиційних ринків збуту продукції та послуг. Такі обставини можуть призводити до скорочення обсягів реалізації, зниження доходів підприємства та одночасного зростання витрат, необхідних для підтримки його діяльності.

Фінансово-інвестиційні загрози пов'язані зі зменшенням можливостей підприємств щодо залучення фінансових ресурсів для забезпечення поточної діяльності та реалізації стратегічних проєктів. В умовах воєнного стану значно ускладнюється доступ до кредитних коштів, зростає вартість позикового капіталу, а також знижується інвестиційна привабливість як окремих підприємств, так і цілих галузей економіки. Підвищений рівень невизначеності

та ризику змушує фінансові установи й інвесторів більш ретельно оцінювати потенційних позичальників, посилювати вимоги до забезпечення кредитів та збільшувати вартість фінансування. У результаті підприємства стикаються з дефіцитом інвестиційних ресурсів, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність та перспективи розвитку.

Регуляторні загрози виникають унаслідок змін у законодавчому та нормативно-правовому середовищі, які запроваджуються державою для забезпечення функціонування економіки в умовах воєнного стану. Такі зміни можуть передбачати введення додаткових обмежень на окремі види господарської діяльності, коригування податкової політики, посилення валютного регулювання, зміни порядку здійснення зовнішньоекономічних операцій та інші заходи державного впливу. Усе це може спричиняти додаткові витрати для підприємств, впливати на їхню ліквідність та змінювати структуру фінансових потоків.

Комплексний аналіз та систематизація зазначених загроз є важливою передумовою для формування ефективної системи забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах воєнного конфлікту. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти найбільш небезпечні ризики, оцінювати масштаби їхнього впливу та розробляти дієві заходи щодо мінімізації можливих негативних наслідків. Водночас необхідно враховувати, що ступінь впливу окремих загроз значною мірою залежить від специфіки діяльності підприємства, його галузевої належності, масштабів функціонування, територіального розташування, структури активів та інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

Вплив воєнного конфлікту на фінансову стійкість українських підприємств має багатогранний характер і проявляється по-різному в різних секторах економіки.

Список літератури:

1. Ситник Н., Половко Д. Фінансова безпека підприємства в умовах війни: цілі, пріоритети й шляхи забезпечення. *Галицький економічний вісник.*

Тернопіль, 2024. №6 (91). С. 111-122.

2. Коробцова Д.В. Фінансово-економічна безпека підприємства і принципи її забезпечення. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 17 лют. 2022 р.). Харків : ХНУВС, 2022. С. 180-184.

3. Щебликіна І.О., Дюков О.В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 23 жовт. 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 110-112.

Щебликіна І.О.,
Кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
Сальцова А.І.,
Здобувачка вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Антикризові стратегії є невід’ємною складовою успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваних ринкових змін. Сучасне бізнес середовище характеризується зростаючими ризиками, швидкими технологічними змінами, політичними та економічними викликами, що вимагає від підприємств здатності оперативно реагувати на кризи. Відсутність антикризової стратегії або її недостатня розробка може

призвести до значних втрат, погіршення репутації або навіть до повного банкрутства компанії.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків та зміна споживчих поведінкових моделей змушують бізнеси переглядати свої традиційні бізнес-моделі та інтегрувати в них елементи антикризових стратегій. Успішні підприємства не лише реагують на кризові явища, але й завчасно готують сценарії їх подолання, що дозволяє не тільки вистояти в умовах кризи, але й використати кризу як можливість для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку [1].

За результатами дослідження встановлено, що з точки зору стратегії доцільно розрізняти загальний стратегічний управлінський підхід та власне управлінську стратегію. Загальний стратегічний підхід залежить від ситуації у зовнішньому середовищі й наявності внутрішніх резервів господарюючого суб'єкти щодо реагування не неї. Доволі часто виділяють лише один такий стратегічний управлінський підхід – стратегію так званого «згортання» або «урізання зайвого», за якої підприємство відмовляється від усіх витрат, напрямів та видів діяльності, заходів та дій, які не є критичними і відмова від яких не призведе до повної зупинки господарської діяльності, а натомість дозволить скоротити вихідний або збільшити вхідний грошові потоки. В межах цього стратегічного підходу підприємство може відмовлятися або відтермінувати у часі проведення різноманітних рекламних заходів чи піар-акцій, виплату премій та мотиваційних витрат для персоналу, здійснення інвестицій на розширення чи модернізацію виробничих потужностей, започаткування нових видів та напрямів діяльності, здійснення різноманітних соціальних заходів тощо. Поряд з тим, компанія може розпродавати неефективно використовувані активи, замість придбання майна вдаватися до укладення лізингових або орендних угод, скорочувати усі види запасів, консервувати незавершене будівництво, змінювати кредитну політику з метою скорочення дебіторської заборгованості та рефінансування її найбільш

ризикової частини, відмовлятися від практики здійснення коротко- та довгострокових фінансових інвестицій, оптимізувати фінансову політику та реструктурувати власні короткотермінові зобов'язання, здійснювати заходи зі стимулювання продажів, у тому числі через надання знижок та різноманітних преференцій тощо. Такий стратегічний управлінський підхід є захисним і покликаний, перш за усе, забезпечити виживання підприємства в умовах кризи та можливості дочекатися більш сприятливого часу для майбутнього розвитку. Його мета – максимально захистити підприємство від впливу кризи та мінімізувати ймовірні втрати. Застосовують підхід «урізання зайвого» зазвичай у випадках початкової стадії глобальних фінансово-економічних криз, коли ринок тимчасово завмирає, а споживча активність знижується, а також тоді, коли підприємству не вистачає ресурсів для подолання складних періодів діяльності [2].

Будь-яка криза супроводжується спадом економічної активності та скороченням ринків, що найбільше відчувають суб'єкти підприємницької діяльності. Бізнес зазвичай має досвід стратегічного планування та розвитку в умовах стабільного середовища, однак воєнні дії створюють принципово нові виклики, для яких традиційні підходи часто виявляються недостатньо ефективними. Поширеною реакцією підприємств у кризовий період є згортання діяльності та очікування повернення до попередніх умов функціонування. Проте така стратегія не завжди є виправданою, адже криза може мати тривалий характер і суттєво трансформувати економічне середовище, змінюючи звичні правила ведення бізнесу.

Ефективно організована система антикризового управління підприємством в умовах впливу воєнних факторів та процесів євроінтеграції набуває особливої важливості, оскільки вона стає ключовим механізмом забезпечення стабільного функціонування підприємства та координації основних фінансово-господарських процесів. Така система дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, підтримувати баланс ресурсів та забезпечувати

безперервність виробничої та комерційної діяльності навіть за умов високої невизначеності [3, с. 122].

Список літератури:

1. Шостак Л.В., Шмаровоз О.В., Матвійчук С.Р. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* Одеса, 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86

2. Пріб К.А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство.* Одеса, 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116

3. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Організація ефективної системи антикризового управління підприємством. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення :* матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Бережани, 18 листопада 2025 р. Бережани, 2025. С.121-123.

Щебликіна І.О.,
Кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
Щебликіна З.В.,
Старша викладачка кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м.Запоріжжя,Україна

ВИРОБНИЦТВО ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК НАЙВАЖЛИВІШЕ ДЖЕРЕЛО ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах господарювання забезпечення стабільного функціонування та розвитку промислових підприємств значною мірою залежить від наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів. Саме фінансові ресурси є матеріальною основою виробничої діяльності, інвестиційного розвитку, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливим джерелом формування фінансових ресурсів є виробництво та реалізація продукції, оскільки саме в процесі реалізації створюється дохід, який забезпечує відшкодування витрат, отримання прибутку та подальший розвиток підприємства.

У ринковій економіці ефективність діяльності промислового підприємства визначається не лише обсягами виробництва, а й здатністю успішно реалізовувати вироблену продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому дослідження ролі виробництва та реалізації продукції у формуванні фінансових ресурсів підприємств є актуальним і має важливе практичне

значення.

Фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність грошових коштів, які перебувають у його розпорядженні та використовуються для здійснення поточної діяльності, виконання фінансових зобов'язань, інвестування та забезпечення економічного розвитку. Основними джерелами формування фінансових ресурсів є власні, залучені та позикові кошти.

До власних джерел належать статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та інші внутрішні надходження. Залучені та позикові кошти включають кредити банків, інвестиції, емісію цінних паперів та інші фінансові інструменти. Однак саме доходи від реалізації продукції становлять основу фінансової самостійності підприємства та забезпечують його стабільне функціонування.

Зниження попиту, ускладнення доступу до кредитів, збільшення собівартості, коливання валют і непередбачувані витрати змушують підприємства переглядати бюджети та оптимізувати витрати. Пріоритетними стають інструменти жорсткого контролю фінансових потоків, скорочення непершочергових витрат, реструктуризація боргових зобов’язань.

Підприємства активно шукають нові джерела фінансування: державні програми підтримки бізнесу під час війни, міжнародні гранти, партнерські інвестиції, кооперацію з іншими компаніями [1, с.145-146].

Формування фінансових ресурсів за рахунок результатів власної господарської діяльності є найбільш економічно доцільним, оскільки дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та знизити фінансові ризики.

Виробництво продукції є ключовим етапом господарської діяльності промислового підприємства. Саме в процесі виробництва створюється нова вартість, яка після реалізації продукції трансформується в дохід та прибуток підприємства.

Ефективна організація виробничого процесу сприяє зниженню

собівартості продукції, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості виробів. Це, у свою чергу, забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства та розширення ринків збуту.

Обсяг виробництва безпосередньо впливає на величину майбутніх фінансових надходжень. Збільшення виробництва за умови наявності попиту на продукцію сприяє зростанню виручки та прибутку. Водночас надмірне виробництво без належного забезпечення збуту може призвести до накопичення запасів готової продукції та уповільнення оборотності оборотних коштів.

Особливого значення набуває впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та інноваційна діяльність. Вони дозволяють скорочувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції та створювати додаткові конкурентні переваги, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Реалізація продукції є завершальним етапом кругообігу коштів підприємства. Саме на цьому етапі відбувається перетворення виробленої продукції на грошові кошти, які формують основну частину фінансових ресурсів підприємства.

Важливим показником ефективності реалізації продукції є рівень рентабельності продажів. Чим вищим є прибуток на одиницю реалізованої продукції, тим більше фінансових ресурсів підприємство може спрямувати на інвестиційну діяльність, модернізацію виробництва та соціальний розвиток трудового колективу.

На обсяги реалізації продукції впливають численні фактори, серед яких:

- якість продукції;
- рівень цін;
- конкурентоспроможність товарів;
- маркетингова політика;
- ефективність системи збуту;

- стан ринкової кон'юнктури;
- купівельна спроможність споживачів.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання маркетингових інструментів для просування продукції та формування стабільного попиту на неї. Ефективна маркетингова стратегія сприяє збільшенню обсягів продажу та зміцненню фінансового становища підприємства.

Прибуток є основним фінансовим результатом діяльності підприємства та головним джерелом формування його власних фінансових ресурсів. Саме прибуток забезпечує фінансову стійкість підприємства, створює умови для технічного переоснащення виробництва та реалізації інвестиційних проєктів.

Зростання прибутку свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства. Водночас зниження прибутковості може негативно позначитися на фінансовій стабільності та інвестиційній привабливості суб'єкта господарювання.

У сучасних економічних умовах українські промислові підприємства стикаються з численними викликами, серед яких є воєнний стан, зростання цін на енергоресурси, інфляційні процеси, посилення конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища. За таких умов особливо важливим є забезпечення ефективного управління виробництвом та реалізацією продукції з метою максимізації прибутку.

Будь-якому підприємству, яке являє собою динамічну та складну відкриту систему, необхідно здійснювати управління наявними ресурсами. Визначальною умовою якісного економічного поступу підприємства є ефективне використання фінансових ресурсів в процесі його функціонування.

Сутність економічної категорії «фінансові ресурси підприємств» можливо представити в якості ліквідних активів, що є у розпорядженні підприємства та

авансовані у господарську діяльність для отримання позитивного фінансового результату на основі їх ефективного використання [2, с.21].

Для збільшення фінансових ресурсів промислових підприємств необхідно здійснювати комплекс заходів щодо підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Реалізація цих заходів має сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, збільшенню обсягів реалізації продукції та зміцненню їх фінансового потенціалу.

Виробництво та реалізація продукції є основою функціонування промислових підприємств і найважливішим джерелом формування їх фінансових ресурсів. Саме в процесі виробництва створюється нова вартість, а в процесі реалізації відбувається її перетворення у грошову форму, що забезпечує надходження доходів та отримання прибутку.

Ефективна організація виробничої діяльності, забезпечення високої якості продукції, розвиток системи збуту та впровадження сучасних методів управління сприяють зростанню фінансових результатів підприємства. Прибуток від реалізації продукції виступає основним внутрішнім джерелом фінансування інвестицій, інновацій та подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції є одним із найважливіших напрямів зміцнення фінансового стану промислових підприємств і забезпечення їх стійкого розвитку в умовах ринкової економіки.

Список літератури:

1. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Антикризове управління промисловими підприємствами в умовах воєнного стану. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали* V Всеукраїнської наук.-практ. конф., 20-21 листопада 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 146-151

2. Асан А. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення інноваційного

розвитку підприємств // *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 50. С.19-24 DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-3.

Наукове видання

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Збірник матеріалів ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції

(м. Запоріжжя, 05 червня 2026 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
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, веб-сайт: astraya.pl.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5599 від 19.09.2017р.
Телефон: +38 (0532) 509-167, 611-694

