

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ



Матеріали
III Всеукраїнської науково-практичної
конференції

Кропивницький - 5 червня 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Матеріали

III Всеукраїнської науково-практичної конференції

5 червня 2025 р.

Кропивницький
2025

Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз : матеріали ІІІ всеукр. наук.-практ. конф., 5 черв. 2025 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко та ін.]. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2025. – 184 с.

Редакційна колегія:

Тихий А.А., проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, доц., к.т.н. Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький;

Зайченко В.В., д.е.н., проф., зав. кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький;

Шалімова Н.С., д.е.н. проф., декан економічного факультету, Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький;

Семикіна М.В., д.е.н., проф., проф. кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький;

Петрова І.Л., д.е.н., проф., зав. кафедри маркетингу та поведінкової економіки, Університет економіки та права «Крок», м. Київ;

Лутай Л.А., д.е.н., проф., проф. кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський Державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань;

Васильців Т.Г., д.е.н., проф., зав. відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіону, Державна установа. Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України. м. Львів;

Лупак Р.Л., д.е.н., проф., проф. кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів;

Карнаушенко А.С., к.е.н., доц., зав. кафедри підприємництва, облік та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

Савченко В.М., к.е.н., проф., доц. кафедри підприємництва, облік та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

Кононенко Л.В., к.е.н., доц., доц. кафедри підприємництва, облік та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

Сисоліна Н.П., к.е.н., доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький.

У збірнику опубліковано тези доповідей учасників ІІІ всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз». Тези доповідей відображають результати наукових досліджень, присвячених розгляду різноманітних проблем, умов та чинників економічної діяльності та безпеки підприємств, регіонів, соціальної відповідальності бізнесу та держави, розвитку інвестиційної та інноваційної політики, людського потенціалу, визначенню стратегічних перспектив готельно-ресторанної індустрії України.

Для науковців, викладачів, здобувачів PhD, здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Може бути корисним також для підприємців, організаторів бізнесу, менеджерів підприємств, спеціалістів з економіки.

Рекомендовано до друку вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (Протокол №10 від 26.06.2025 року)

За достовірність наведених у публікації даних, географічних назв, власних імен, цитат, галузевої термінології, економіко-статистичних даних та іншої інформації несуть особисту відповідальність автори тез доповідей.

Зміст

Зайченко В. В., Мездрін В. М. Забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах технологічних перетворень.....	9
Семикіна М. В., Андріяшевський І. С. Розвиток торговельного підприємництва з позицій соціальної відповідальності бізнесу.....	12
Семикіна М. В., Гук Р. В. Проблеми мотивації трудової активності персоналу в умовах воєнного стану.....	15
Семикіна М. В., Золотарьов О. О. Актуальні проблеми вдосконалення управління персоналом в індустрії гостинності.....	17
Семикіна М. В., Чайкін В. В. Проблемні аспекти розвитку торговельного бізнесу України в умовах воєнного стану та після війни.....	21
Брикова Т. М. Реалізація стратегії просування готельно-ресторанних послуг в умовах конкуренції.....	23
Горелков Д. В., Горелкова О. С. Перспективи розвитку закладів ресторанної індустрії з моноетнічною кухнею.....	26
Дмитришин Б. В. Блокчейн-технології як інструмент зміни бізнес-моделей у фінансовому секторі.....	28
Дуб В. В., Бричка Б. О. Еко-готелі – перспективний напрямок розвитку готельної індустрії України.....	29
Дуб В. В., Іллющенко Н. І. Популяризація української кухні – запорука розвитку ресторанної індустрії.....	32
Кернасюк Ю. В. Інтеграція освітньої, наукової та інноваційної діяльності в умовах глобальних трансформацій.....	34

Ковальчук Н. В.	
Економічна нестабільність ресторанного бізнесу в умовах війни: виклики, ризики та адаптивні стратегії.....	37
Немненко А. А.	
Антикорупція та добросесність у готельно-ресторанному бізнесі. Міжнародні стандарти та українські реалії	39
Нісфоян С. С., Листопад Є. В.	
Ефективні комунікації – драйвер розвитку сучасної організації	42
Носирев О. О., Белєвцев А. В., Загребенєв Д. В.	
Готельний бізнес як складова сталого розвитку сфери туризму та гостинності.....	45
Носирев О. О., Машнева К. С., Назаренко М. В.	
Конкурентоспроможний ресторанний бізнес як фактор розвитку гастрономічного туризму.....	47
Носирев О. О., Трестін Г. С., Холодна К. О.	
Управління розвитком в індустрії гостинності та туризму	50
Носирев О. О.	
Відновлення туристичного потенціалу регіонів шляхом популяризації національного туристичного продукту	53
Савченко В. М., Кононенко Л. В.	
Корпоративне підприємництво як рушій інноваційного розвитку в сучасному світі	56
Сисоліна І. П., Артеменко Д. Ю.	
Перспективи уніфікації митних процедур в рамках Європейського Союзу та їх вплив на Україну.....	57
Сисоліна Н. П., Козьма О. С.	
Загрози економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану та їх мінімізація.....	60
Харченко І. В.	
Ключові фактори успіху ресторанної галузі	62
Хачатурян О. С.	
Теоретичні засади функціонування сучасної ринкової системи	65
Бакуменко С. В.	
Підвищення інвестиційної привабливості підприємств України в умовах європейської інтеграції	71

Бежан М. М.	
Цифрова трансформація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі: можливості та виклики	73
Бондар О. В.	
Підтримка підприємницької діяльності в умовах війни в Україні.....	75
Бондаренко В. І.	
Зелена економіка та сталий розвиток: трансформація економічної політики України в контексті євроінтеграції	80
Гавриш В. В.	
Особливості адаптивного управління аграрним підприємством	83
Гаращенко А.	
Фінансова та бюджетна звітність у державному секторі.....	86
Голбанос С. С.	
Актуальні проблеми регулювання міграційної мобільності молоді в контексті національної безпеки.....	87
Грабарь Є. О.	
Податкова система України: інструмент повоєнного відновлення та розвитку	90
Гришко М. П.	
Вплив диджиталізації на стандарти якості обслуговування клієнтів	91
Єрмолаєв І. В.	
Інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах цифровізації та зміни клімату	94
Жирний Р. В.	
Проблеми мотивації трудової активності персоналу в умовах воєнного стану	97
Заїка В. В., Хачатурян О. С.	
Актуальні виклики у розвитку інфраструктури товарного ринку.....	99
Кабешев О. А.	
Глобалізація та вихід малого і середнього підприємництва на міжнародні ринки: перспективи та виклики	102
Коломінов А. О.	
Економічні механізми підвищення стійкості аграрного бізнесу в умовах воєнних дій та глобальних ризиків.....	105

Кордюмова Д. В.	
Економічна безпека підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ризики та адаптаційні механізми.....	109
Котік В. Д.	
Ринок сільськогосподарських земель в Україні: тенденції, ризики та перспективи сталого розвитку	113
Кравець А. І.	
Цифровізація сервісу в готельно-ресторанному бізнесі: використання технологій для підвищення якості обслуговування та клієнтського досвіду.....	117
Красніцький О. В.	
Еволюція сільськогосподарського дорадництва: від передачі знань до повноцінного партнерства.....	119
Кулешір М. М.	
Сутність та концепції сталого сільського розвитку	121
Куликов Г. О.	
Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості населення в умовах цифровізації	123
Курдюков М. О.	
Впровадження інформаційних систем як інструмент оптимізації бізнес-процесів українських компаній.....	125
Ливадний Д. С.	
Сталий розвиток підприємництва: інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-моделі торговельних компаній.....	127
Нестеренко В. Ю.	
Механізми адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах воєнного часу.....	130
Обновленська О. Ю.	
Сутність та особливості маркетингового комплексу (4P/7P/8P) у контексті індустрії гостинності.....	132
Павленко В. П.	
Аналіз впливу військових дій на економічну безпеку сільськогосподарських підприємств	134
Павловський С. І.	
Роль консалтингу у контексті формування Society 5.0.....	136

Петросян А. А.	
Стратегічний менеджмент агропідприємств: нові пріоритети в умовах інтеграції до європейського простору	138
Погорілий І. В.	
Інноваційний потенціал підприємства у контексті цифрової трансформації	142
Поповкіна О. С.	
Між мас-маркетом і люксом: стратегічні особливості маркетингу брендів середнього класу в Україні	143
Сабадир Я. Б.	
Впровадження цифрових технологій як чинник підвищення ефективності логістики торгового підприємства	145
Савченко А. І.	
Диджиталізація готельно-ресторанного бізнесу: сучасні тренди та перспективи розвитку	147
Сарібекян Г. О.	
Інноваційні моделі електронної комерції: аналіз сучасних стратегій та тенденцій	149
Сидоренко Д. І.	
Трансформація ринку праці під впливом цифровізації: адаптація навичок та освіти майбутніх працівників торгівлі	152
Сікорака В. І.	
Пріоритети розвитку соціально-трудового потенціалу регіонів України в умовах воєнного стану	155
Сікорака І. О.	
Проблеми підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці в умовах воєнного стану	158
Сільченко В. В.	
Малий агробізнес України в умовах діджиталізації: виклики, пріоритети та перспективи розвитку	160
Сулима О. Ю., Скрипник С. В.	
Адаптація територіальних громад до вимог Єс.....	162
Сухотенко Д. І.	
Інноваційні гастрономічні концепції як інструмент конкурентоспроможності ресторанів у посткризовий період	165

Татарченко А. О.	
Організаційно-економічні аспекти стійкого розвитку підприємств житлово-комунальної сфери	167
Тищенко А. А., Скрипник С. В.	
Вертикально інтегровані структури в аграрному секторі України: ризики та виклики в умовах війни	171
Фусарь А. Ю.	
Цифрові компетенції як ключовий фактор конкурентоспроможності фахівців	174
Шостак О. М.	
Інструменти підтримки малого та середнього підприємництва: роль держави та приватних ініціатив у розвитку підприємницької діяльності	177
Ярков В. С.	
Стратегічні пріоритети відновлення економічного зростання України в умовах цифрової трансформації	181

*Зайченко В. В., д.е.н., професор;
Мездрін В. М.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

У сучасному глобалізованому середовищі підприємницька діяльність здійснюється в умовах постійних трансформаційних змін, спричинених економічними, екологічними та технологічними чинниками. Компанії стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких слід виокремити динамічну нестабільність світових ринків, стрімкий розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції, загострення кліматичних криз та посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу.

Ці обставини формують потребу в нових, гнучких і інтегрованих управлінських підходах, здатних забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх шоків і кризових явищ. У цьому контексті економічна стабільність виступає не лише як фінансовий критерій успішності, але й як ключова складова стратегічного управління. Вона характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності, підтримувати інвестиційну привабливість та зберігати конкурентоспроможність за умов нестабільного середовища.

Економічна стабільність підприємства означає наявність здатності протистояти багатовекторним викликам – економічним, екологічним, технологічним і політичним – з одночасним збереженням здатності генерувати стабільний дохід і реалізовувати стратегічні цілі. У контексті сталого розвитку це поняття охоплює не лише короткострокову адаптацію, але й забезпечення довготривалої рівноваги між ресурсами, ризиками та результатами діяльності [1].

Складовими сталого економічного розвитку є три ключові компоненти: фінансово-економічна, операційна та стратегічна стійкість.

1. Фінансово-економічна стабільність відображає спроможність підприємства підтримувати платоспроможність, генерувати достатні грошові потоки та ефективно керувати капіталом за умов економічної волатильності [3].

2. Операційна стійкість характеризується здатністю підприємства ефективно організовувати та підтримувати основні виробничо-управлінські процеси, зберігаючи продуктивність і ефективність за умов змін у попиті, ресурсному забезпеченні або технологічному середовищі [3].

3. Стратегічна стійкість визначає здатність компанії до розробки, коригування та реалізації довгострокових цілей з урахуванням глобальних трендів, внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. До цього аспекту належать: стратегічне планування, аналітика конкурентного середовища,

прогнозування змін попиту, впровадження інновацій, а також постійне оновлення продуктових ліній.

Проведені нами дослідження показали, що на сучасному етапі технологічні трансформації – включно з цифровізацією, автоматизацією, впровадженням штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) – кардинально змінюють бізнес-середовище, вимоги до управління ресурсами та характер конкурентної боротьби. Забезпечення економічної стійкості підприємств в таких умовах вимагає системного, поетапного та інтегрованого підходу, основними складовими якого є:

1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища. Першим етапом є аналітична оцінка зовнішніх загроз і внутрішніх можливостей підприємства у контексті технологічних змін. Проводиться з метою виявлення ступінь ризику й потенціал адаптації до нових технологій. Це включає:

- моніторинг інновацій у галузі;
- виявлення технологічних трендів (наприклад, перехід до Industry 4.0);
- аналіз конкурентного середовища;
- аудит технологічної інфраструктури підприємства;
- оцінку готовності персоналу до цифрових змін.

2. Формування антикризової й інноваційної стратегії. На основі діагностики формулюється стратегічна модель технологічної трансформації підприємства з урахуванням економічної безпеки та ресурсної стійкості. До ключових складових такої стратегії входять:

- цифрова трансформація бізнес-моделі;
- диверсифікація джерел доходу;
- технологічне оновлення основних фондів;
- створення інноваційної екосистеми;
- визначення КРІ технологічної ефективності.

Пріоритетом є досягнення гнучкості підприємства щодо впровадження інновацій без втрати операційної та фінансової стабільності [2].

3. Розвиток цифрової інфраструктури. Наступний крок – модернізація внутрішніх бізнес-процесів шляхом впровадження технологій:

- ERP-систем для інтеграції управлінських функцій;
- CRM для оптимізації роботи з клієнтами;
- автоматизованих виробничих ліній;
- хмарних платформ для управління даними;
- штучного інтелекту та аналітики для прогнозування ризиків і трендів.

Результатом цього етапу має стати підвищення ефективності, зменшення витрат і покращення якості управлінських рішень.

4. Управління персоналом в умовах цифровізації. Економічна стійкість неможлива без підготовки кадрового потенціалу до нових технологій. Тому підприємство повинно:

- впроваджувати системи навчання та перекваліфікації;
- стимулювати внутрішні інновації та креативність;
- формувати цифрову корпоративну культуру;

- залучати фахівців з IT, Data Science, кібербезпеки.

Таким чином досягається організаційна адаптивність, що є фундаментом для сталого розвитку.

5. Удосконалення фінансово-економічного управління. Для підтримки стабільності в умовах технологічної турбулентності потрібно оновити:

- систему бюджетування з урахуванням ризиків цифрових змін;
- фінансове планування в умовах технологічного циклу;
- інвестиційні підходи до цифрових активів;
- механізми управління витратами та грошовими потоками.

Таке фінансове моделювання дає змогу зберегти платоспроможність навіть у разі технічної невдачі або кризи.

6. Моніторинг, оцінка ефективності та гнучке коригування стратегії. Останній етап – побудова системи контролю й адаптації. Для цього використовуються:

- показники ефективності технологічних інновацій (ROI інвестицій у технології);
- індикатори операційної, стратегічної й фінансової стійкості;
- сценарне планування й SWOT-аналіз.

Суть етапу – забезпечити можливість постійного оновлення та адаптації стратегії відповідно до змін технологічного середовища.

Процес забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах технологічних перетворень є багаторівневим і вимагає інтеграції стратегічного управління, цифрових інструментів, фінансової гнучкості та інноваційної культури. Тільки комплексне поєднання цих компонентів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до цифрових викликів, а й трансформувати їх у джерело конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Арєф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2023. Випуск 16(32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/593/502>.

2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.

Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємств як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. Вип 3. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/392/376>.

Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Андріяшевський І. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА З ПОЗИЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Сьогодні в теорії і практиці [1-4] майже відсутній системний науковий підхід до інтеграції принципів *корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (КСВ)* у стратегії розвитку торговельного підприємництва України. Ця прогалина особливо відчутна в умовах повномасштабної війни та майбутньої відбудови. Існує практична потреба в тому, щоб визначити ефективні механізми балансування між збереженням економічної ефективності торговельних підприємств, їхніми зростаючими соціальними зобов'язаннями (перед співробітниками, громадами, внутрішньо переміщеними особами (ВПО), військовими) та забезпеченням екологічної стійкості. Торговельний сектор є життєво важливим для забезпечення населення базовими товарами, і без чітких орієнтирів щодо інтеграції КСВ, він ризикує втратити довіру суспільства, ефективність соціальних ініціатив та загальну стійкість у довгостроковій перспективі.

Мета дослідження – визначити теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності бізнесу в стратегії управління та розвитку торговельних підприємств України, враховуючи виклики воєнного стану та цілі післявоєнного відбудови.

Зауважимо, що актуальність дослідження такого спрямування значно посилюється війною. Торгівля перестала бути лише каналом продажу, вона стала опорою соціальної стабільності, що проявляється у забезпеченні доступу до товарів у зонах бойових дій, підтримці ВПО та військових, створенні робочих місць в умовах економічної кризи. Дослідження міжнародних організацій (UN Global Compact, ISO 26000) та українських інститутів (Центр «Розвиток КСВ», Фонд «Ефективне регулювання» та ін.) підкреслюють, що КСВ перетворюється з доброї волі на вимушену стратегію виживання та довіри. Звіти Асоціації ритейлерів України (щодо гуманітарних ініціатив, підтримки працівників), аналіз Gradus Research та Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) про зростання очікувань споживачів щодо соціальної ролі бізнесу, дослідження USAID з відновлення малих та середніх підприємств (МСП) підтверджують нагальну потребу у формалізації підходів до КСВ у торгівлі. Ігнорування цього призводить до втрати репутації, довіри споживачів та інвесторів, а також до неефективності соціальних програм.

Виконане нами дослідження дозволяє виокремити такі *основні проблеми інтеграції КСВ у торгівлі*:

1. *Економічний тиск* (обмежені ресурси на соціальні програми через падіння прибутків, руйнування активів, зростання логістичних витрат).

2. *Недосконала нормативна база* (в Україні наразі відсутні чіткі стимули, як-от податкові пільги чи регуляторні преференції, що могли б заохочувати інвестиції в корпоративну соціальну відповідальність у торговельній галузі, особливо для малих та середніх підприємств. Цей недолік у законодавстві гальмує активне впровадження соціально відповідальних практик).

3. *Нестача знань та ресурсів у малих та середніх підприємствах* (багато невеликих торговельних мереж та окремих магазинів стикаються зі значними труднощами у розробці та ефективному впровадженні стратегій корпоративної соціальної відповідальності, це пов'язано з браком спеціалізованих знань, обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, які потрібні для таких ініціатив).

4. *Зміна пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності* (в умовах війни виникла нагальна потреба терміново переорієнтувати програми корпоративної соціальної відповідальності; замість довгострокових екологічних проєктів, які були пріоритетними у мирний час, бізнес тепер змушений зосереджуватися на наданні негайної соціальної допомоги, зокрема внутрішньо переміщеним особам, військовим та пораненим, що потребує швидкої адаптації та перерозподілу ресурсів).

5. *Ризик «соціального лукавства»* (неспроможність виконувати заявлені соціальні зобов'язання через обставини війни).

6. *Вимоги споживачів* (зростання очікувань щодо участі бізнесу у подоланні наслідків війни при зниженій купівельній спроможності).

Вважаємо за доцільне пропонувати такі *напрями розвитку торгівлі з позицій КСВ*:

в умовах воєнного стану:

– соціальна підтримка (гуманітарні поставки, спеціальні ціни/акції для ВПО, військових, медиків; підтримка працівників – додаткові виплати, психологічна допомога, гнучкий графік для родичів військових; найм та навчання ВПО);

– гарантування безпеки (фізична безпека клієнтів і персоналу – бомбосховища; продовольча безпека – суворіший контроль якості; кібербезпека – захист даних клієнтів);

– прозорість та комунікація (чесна інформація про наявність товарів, ціноутворення, виконання соціальних зобов'язань);

– підтримка місцевих виробників (локалізація асортименту для зменшення логістичних ризиків та підтримки вітчизняної економіки).

у післявоєнний період:

– відбудова з урахуванням КСВ (відновлення магазинів з енергоефективними технологіями, доступністю для людей з інвалідністю);

– розвиток «відповідальних» ланцюгів поставок (партнерство з постачальниками, що дотримуються етичних норм праці та екологічних стандартів);

– екологізація операцій (зменшення відходів – упаковка, продукти; енергозбереження; логістична оптимізація);

- інвестиції в людський капітал (програми професійного навчання, здоров'я та безпеки працівників, сприяння поверненню кваліфікованих кадрів);
- співпраця з громадами (участь у відбудові інфраструктури, підтримка місцевих соціальних проєктів);
- формування культури відповідального споживання (просвітництво клієнтів, розвиток секонд-хенду, підтримка продуктів з етичними сертифікатами).

Отже, на наше переконання, розвиток торговельного підприємництва України неможливий без глибокого засвоєння принципів соціальної відповідальності.

В умовах війни КСВ стає важливим інструментом виживання бізнесу, формування довіри суспільства та справжньої підтримки тих, хто найбільше постраждав. У перспективі відбудови економіки України (після війни) інтеграція КСВ у бізнес-моделі торгівлі є ключем до створення стійкої, конкурентоспроможної та соціально згуртованої економіки. Торгівля, як найближчий до споживача сектор, має унікальну можливість і обов'язок бути драйвером позитивних соціальних змін, трансформуючи принципи відповідальності з ідеології в повсякденну практику ведення бізнесу. Успіх цього процесу вимагатиме синергії зусиль бізнесу, держави (вдосконалення регуляторного середовища) та громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. *Товари і ринки*. 2024. № 3 (51). С. 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01).
2. Семикіна М.В., Бугаєва М.В., Савеленко Г.В. Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 111-130. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.111-130>.
3. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №4. С. 94-102.
4. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запирченко Л., Савеленко Г. Добросесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип.40. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1718>.

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Гук Р. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила традиційні системи мотивації персоналу, перетворивши їх на фактор виживання бізнесу та підтримки економіки.

Проблеми мотивації персоналу до ефективної праці в умовах воєнного стану потребують уважного наукового вивчення та пошуку шляхів розв'язання.

Мотивацію трудової активності персоналу розуміють як процес спонукання працівника до ефективної праці, що ґрунтується на взаємодії комплексу внутрішніх (потреби, цінності, інтереси) та зовнішніх (стимули, умови) чинників [1-3] та спрямовується на досягнення особистих та організаційних цілей.

У воєнний час поняття «мотивації персоналу» набуває глибокої трансформації, адже виходять на перший план безпекові, соціальні та емоційні потреби, тоді як класичні матеріальні стимули часто втрачають свою першочерговість через економічні обмеження й невизначеність. На мотиваційний стан персоналу впливає низка взаємопов'язаних чинників: фізична безпека працівника та його родини, фінансова стабільність (навіть мінімальна), доступ до базових благ, відчуття соціальної підтримки та корисності своєї праці, можливість допомагати іншим, психологічний стан (тривога, вигорання). Традиційно виділяють матеріальну (грошові винагороди, бонуси, соцпакет) та нематеріальну мотивацію (визнання, розвиток, корпоративна культура, баланс життя й роботи). Однак війна різко змінила їхню вагомість та механізми впливу.

Визначимо ключові проблеми мотивації в умовах воєнного стану:

1. Безпековий пріоритет (страх за життя (обстріли, небезпечні умови праці), тривога за родину, особливо тих, хто перебуває в гарячих точках або за кордоном, роблять мотивацію до праці другорядною).

2. Економічна нестабільність (галопуюча інфляція, падіння реальних доходів, затримки виплат, руйнування бізнесів роблять матеріальну мотивацію неефективною або недосяжною. Навіть висока зарплата не гарантує задоволення базових потреб).

3. Психологічне вигорання та психологічна травма від подій війни (хронічний стрес, тривожність, втрати, перевантаження (особливо у критичних секторах) призводять до апатії, зниження продуктивності, втрати інтересу до розвитку та кар'єри).

4. Порушення комунікацій та соціальних зв'язків (релокація, розрив колективів, перехід на віддалену роботу послаблюють корпоративний дух, відчуття причетності та підтримки, які є ключовими елементами нематеріальної мотивації).

5. Відсутність довгострокових перспектив (невизначеність щодо майбутнього компанії та країни в цілому знижує мотивацію до навчання, кар'єрного зростання чи інвестування часу, коштів, сил у довгострокові проекти).

6. «Мотиваційні парадокси» (в окремих випадках спостерігається надзвичайно висока відданість і самовіддача, що часто призводить до швидкого виснаження за відсутності адекватної підтримки та послаблення мотивації).

Напрями поліпшення мотивації персоналу, на наш погляд, мають відмінності в умовах війни і після її завершення.

В період воєнного стану напрями мотивації бачимо такими:

– *пріоритети безпеки та підтримки* (це гарантії безпеки на робочому місці (укриття, евакуаційні плани), пільговий/гнучкий графік для тих, хто доглядає за родиною або залучений до тероборони, допомога у релокації, надання психологічної допомоги (корпоративний психолог, доступ до сервісів), – все це основа «емоційної допомоги»);

– *гнучка матеріальна допомога* (навіть при обмежених ресурсах – прозорі та своєчасні виплати, цільова матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях (лікування, втрата житла), компенсації за зв'язок/інтернет для віддаленої роботи, продуктові набори, що є свідченням турботи);

– *посилення ролі нематеріальної мотивації* (відкрите визнання трудового внеску, заслуг (публічна подяка, історії успіху команди), підтримка волонтерських ініціатив працівників (надання часу/ресурсів), формування спільноти та підтримки всередині колективу (онлайн/офлайн), можливість працювати віддалено з будь-якої безпечної точки, отже, – наголос на значущості праці для перемоги та відбудови);

– *максимальна гнучкість в організації праці та забезпеченні потреб* (індивідуальний підхід до потреб працівників, можливість сумісництва основної роботи і громадської діяльності, спрощені процедури тощо).

В період післявоєнної відбудови мотивація персоналу набуватиме особливостей:

– *відновлення та поступова стабілізація матеріальної складової мотивації праці*: стають більш конкурентними зарплати, прозорі бонусні системи, повноцінний соціальний пакет (страхування, медицина, відпочинок), участь у прибутку, програми довгострокових заохочень (опції, акції);

– *інвестиції у розвиток персоналу та стабільність* (чіткі кар'єрні треки, масова перепідготовка та підвищення кваліфікації за рахунок компанії, програми менторства, підтримка професійного зростання, відновлення довіри до реформ в компанії і віри в її майбутнє);

– *відновлення корпоративної культури та соціального капіталу* (розвиток корпоративних цінностей, традицій міцної команди, заходів, спрямованих на згуртування колективу і відбудову, посилення внутрішніх комунікацій, довірчих зв'язків, організація заходів для відновлення соціальних зв'язків з партнерами, споживачами, підтримка work-life balance для профілактики вигорання);

– *впровадження «мотивації значення діяльності»* (чітке формулювання ролі кожної посади, підкреслення соціальної значущості праці, залучення працівників до розробки стратегій відновлення).

Таким чином, мотивація персоналу в умовах воєнного стану – це, перш за все, мотивація «безпекою», «підтримкою» та «значенням» своєї праці. Класичні моделі неефективні без глибокого розуміння травматичного досвіду та актуальних потреб працівників. На сьогодні (період війни) критично важливими є: забезпечення фізичної та психологічної безпеки, гнучкість, прозорість, відверта комунікація, визнання та підтримка соціальної активності співробітників. Матеріальна складова важлива, але лише як гарант мінімальної стабільності.

Із завершенням воєнних дій, період повоєнної відбудови вимагатиме не лише поступового повернення до гідних фінансових стимулів, а й безумовного пріоритету вкладень у зростання та добробут персоналу. Необхідно буде відновити втрачену довіру та збудувати міцний корпоративний дух, інтегруючи кожного працівника у велику, спільну місію відбудови України. Майбутня система мотивації повинна бути живою, адаптивною, глибоко гуманістичною, відображаючи кожен етап подолання наслідків війни та стратегічні цілі відродження. Процвітання бізнесу безпосередньо залежатиме від здатності лідерів почути біль співробітників, проявити співчуття, надати належну підтримку та забезпечити актуальні потреби членів своїх команд, перетворюючи ці виклики на нові, життєздатні форми продуктивної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.

2. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 7-19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19).

3. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. (4(51)). С.104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

УДК 331.1:338.48

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Золотарьов О. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

В багатьох країнах світу індустрія гостинності є важливим рушієм економіки, роблячи значний внесок у валовий внутрішній продукт та створюючи робочі місця. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу зазвичай стимулює

зростання туризму, підвищує інвестиційну привабливість країн та сприяє формуванню їхнього позитивного міжнародного іміджу. Ця сфера має мультиплікативний ефект: її активність впливає на суміжні сектори, такі як транспорт, харчування, культура та туризм, і стимулює розвиток інфраструктури.

Війна, розпочата Російською Федерацією проти України, суттєво обмежила традиційні функції галузі гостинності, проте ця сфера все одно залишається важливим інструментом економічної стійкості, соціальної консолідації та підтримки місцевих громад. В умовах війни, коли індустрія гостинності України бореться за виживання та адаптацію, управління персоналом стає центральною проблемою. Обмежені ресурси, мобілізація, емоційне вигорання працівників та дефіцит кваліфікованих кадрів перетворюються на виклики, які потребують системних рішень. Тому дослідження, спрямовані на вдосконалення управління персоналом у сфері гостинності, набувають особливої актуальності.

Метою цієї статті є визначення ролі та специфічних особливостей управління персоналом у сфері гостинності, здійснення порівняльного аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду, а також виявлення ключових відмінностей та можливостей для впровадження найкращих світових практик в українську практику управління персоналом.

Узагальнюючи проаналізовану наукову думку [1-3], термін *«управління персоналом у сфері гостинності»* ми трактуємо як комплекс заходів для ефективного використання людського потенціалу підприємства, що включає набір, навчання, мотивацію, розвиток співробітників та створення позитивної робочої атмосфери для забезпечення якісного обслуговування гостей, клієнтів.

Управління персоналом відіграє вагомую роль у діяльності готельно-ресторанного бізнесу, оскільки воно безпосередньо впливає на функціонування галузі гостинності, зокрема оказує вплив на такі аспекти:

- *формування позитивного іміджу закладу* (персонал є «обличчям» готелю чи ресторану, його привітність, професіоналізм та здатність ефективно вирішувати проблеми напряду впливають на враження клієнтів; позитивний досвід клієнтів, своєю чергою, сприяє формуванню лояльності та рекомендацій, що є безцінним у конкурентному середовищі);

- *підвищення якості обслуговування* (цілеспрямоване навчання та розвиток персоналу забезпечують підвищення рівня професійної компетентності працівників; мотивований персонал завжди більш схильний надавати якісне обслуговування, яке відповідає очікуванням клієнтів);

- *залучення та утримання талановитих працівників* (в умовах глобальної конкуренції за таланти, готельно-ресторанний бізнес має пропонувати більш привабливі умови праці, реальні можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку; ефективне управління персоналом сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що значно зменшує плинність кадрів);

- *адаптація до змін* (глобалізація та технологічний прогрес постійно змінюють вимоги до професійних навичок та компетенцій; управління персоналом має виявляти гнучкість та здатність адаптуватися до нових технологій, трендів та вимог ринку);

– *підвищення ефективності* (ефективне управління персоналом оптимізує використання людських ресурсів підприємства, зменшує плинність кадрів, підвищує продуктивність праці, що дає можливість підприємству бути більш конкурентоспроможним).

В умовах глобалізації та конкуренції, управління персоналом стає *стратегічним інструментом* для забезпечення успіху готельно-ресторанного бізнесу.

Разом з тим, управління персоналом у сфері гостинності є складним і багатограним процесом, що вимагає врахування специфічних особливостей роботи у готельно-ресторанних комплексах і пошуку нових рішень.

Зауважимо, що сфера гостинності вирізняється високим рівнем емоційного навантаження на працівників, адже вони постійно взаємодіють з різними людьми, часто у стресових ситуаціях. Необхідність безперервної комунікації з клієнтами вимагає від персоналу не лише професійних навичок, але й високого рівня емпатії, терпіння та вміння ефективно вирішувати конфлікти.

Специфікою сфери гостинності є також сезонність та нерівномірне навантаження. У пікові періоди, такі як свята або туристичний сезон, працівники стикаються з інтенсивним темпом роботи, що вимагає від них витривалості та здатності швидко адаптуватися. У періоди спаду навантаження, навпаки, може виникати проблема збереження мотивації та продуктивності персоналу. Все це вимагає з боку керівництва створення атмосфери довіри та підтримки, де кожен працівник відчуває себе цінним членом команди. Не менш важливо забезпечувати системне навчання персоналу, створювати дієву систему мотивації, яка враховує не лише матеріальні, але й нематеріальні аспекти, такі як визнання, можливості для кар'єрного зростання та баланс між роботою та особистим життям. Доцільність цих напрямів вдосконалення управління персоналом підтверджується вивченням міжнародного досвіду та його порівнянням з вітчизняною практикою (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері гостинності

<i>Критерій</i>	<i>Вітчизняний досвід</i>	<i>Зарубіжний досвід</i>
1	2	3
<i>Орієнтація на клієнта</i>	Орієнтація на клієнта закладу.	Орієнтація на потреби клієнта, їх вивчення за допомогою штучного інтелекту (ШІ).
<i>Важливість мотивації персоналу</i>	Визнається важливість мотивації персоналу.	Забезпечується висока мотивація персоналу.
<i>Розвиток професійних навичок</i>	Визнається важливість розвитку професійних навичок.	Реальний розвиток професійних навичок.
<i>Інвестування у навчання</i>	Обмежене інвестування у навчання, яке часто є формальним.	Значні інвестиції у навчання, тренінги, програми розвитку, стажування за кордоном.
<i>Фокус мотивації</i>	Фокус на короткостроковій мотивації (переважно зарплата).	Фокус на довгостроковій мотивації (кар'єрне зростання, пільги, формування затребуваних компетенцій).

Продовження таблиці 1

1	2	3
<i>Емоційний інтелект та комунікативні навички</i>	Незначна увага до емоційного інтелекту та наявності комунікативних навичок.	Надання пріоритету розвитку емоційного інтелекту та комунікативним навичкам. Широке використання ШІ для підбору персоналу.
<i>Централізація управління</i>	Значна централізація управління.	Децентралізація управління, надання більшої автономії персоналу.
<i>Якість обслуговування</i>	Залежить від особистих якостей, досвіду персоналу, проте не є стабільною.	Висока якість є стабільною завдяки впровадженню стандартизованого обслуговування.

Джерело: таблицю укладено авторами на основі узагальнення джерел [1-3].

Виходячи з аналізу таблиці 1, можна зробити висновок, що в умовах сьогодення в індустрії гостинності Україні загалом спостерігається тенденція до впровадження зарубіжних практик, проте цей процес відбувається досить нерівномірно, переважають короткострокові підходи до навчання та обмежені чинники мотивації. Якість обслуговування клієнтів (гостей) у галузі гостинності в Україні часто залежить від професіоналізму конкретних працівників, що створює ризики через плинність кадрів. Натомість за кордоном акцент робиться на системності мотивації, безперервному навчанні та впровадженні інновацій, а також на стандартизованому обслуговуванні (наприклад, в ОАЕ чи Японії), що забезпечує стабільність та передбачуваність сервісу.

Отже, на етапі повоєнного розвитку України перспективи вдосконалення управління персоналом у сфері гостинності слід пов'язувати із впровадженням інновацій у процесі навчання, мотивації працівників та обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.
2. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 3. С. 204-212.
3. Охота В.І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2020 №3-4[83]. С.127-132.
4. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Семикіна А.В. Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ. С.137-148. <https://economics.kntu.kr.ua/archive/45.html>.

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Чайкін В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ

Теоретичний аналіз засвідчує, що наразі відчувається гостра нестача комплексних досліджень, що висвітлюють механізми адаптації та стратегії розвитку українського торговельного бізнесу в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення. Головна прогалина полягає у відсутності чіткого розуміння специфічних проблем, які виникають внаслідок руйнування логістичних ланцюгів, дестабілізації попиту, кадрових втрат, посилення кіберзагроз, а також необхідності глибокої трансформації бізнес-моделей в умовах гібридних загроз та масштабних соціально-економічних змін.

Метою дослідження є виявлення та системний аналіз ключових проблемних аспектів функціонування та розвитку торговельного бізнесу України як в умовах поточної військової агресії, так і в перспективі післявоєнного відновлення. Це дослідження спрямоване на формування науково обґрунтованих підходів та практичних рекомендацій щодо його адаптації, стабілізації та стратегічного розвитку.

Війна, розв'язана рф проти України, спричинила руйнування традиційних мереж поставок, знищення торговельних об'єктів, масове переміщення населення всередині країни (що, своєю чергою, змінило структуру попиту). До того ж, відбулася глибока цифровізація та зросла залежність від кіберінфраструктури, що створило нову вразливість для торговельного бізнесу. Дослідження провідних міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк та МВФ, а також українських аналітичних центрів (наприклад, Центр економічної стратегії, Інститут економіки та прогнозування НАНУ) постійно підкреслюють катастрофічний вплив війни на малий та середній бізнес. Торгівля, як одна з найпоширеніших форм підприємництва, страждає найбільше. Звіти Асоціації рітейлерів України та аналітичні дані щодо змін у споживчій поведінці (наприклад, від проекту USAID «Гроші для розвитку» або компанії Gradus Research) однозначно доводять практичну потребу у вивченні цих аспектів. Вони фіксують гостру потребу бізнесу в конкретних інструментах виживання сьогодні та чітких орієнтирах для планування відбудови. Ігнорування цих проблем загрожує глибокою деформацією внутрішнього ринку та втратою значної частини підприємницького сегменту в найближчі роки.

В умовах повномасштабної війни українська торгівля стикається з низкою основних проблем. Перш за все, це логістичний колапс: блокування морських портів, руйнування ключових автомобільних шляхів та мостів, обмеження

доступності палива та значне ускладнення імпорتنих операцій. До цього додаються фізичні руйнування, що проявляються у знищенні або пошкодженні складів, магазинів та великих торговельних центрів. Суттєвим викликом є кіберзагрози та технологічна вразливість: постійні атаки на фінансові, логістичні та облікові системи, які є основою функціонування сучасного бізнесу.

Війна також спричинила різкі зміни у структурі попиту та споживчій поведінці: масова міграція населення, падіння купівельної спроможності, зростання попиту на базові товари та переорієнтація споживачів на онлайн-канали покупок. Окрім того, загострилися кадрові проблеми, пов'язані з мобілізацією, вимушеною міграцією працівників та психологічним вигоранням тих, хто продовжує працювати. Не менш важливою є фінансова нестабільність, що виявляється у проблемах з оборотністю коштів, обмеженим доступом до кредитів та значними валютними ризиками.

Для забезпечення виживання торговельного бізнесу під час війни та підготовки до післявоєнної відбудови, необхідно впроваджувати *адаптивні стратегії*. У поточних умовах ключовими є: створення гнучких логістичних ланцюгів, що включає локалізацію поставок та розвиток регіональних хабів; масштабне впровадження омніканальності, з акцентом на онлайн-платформи та мобільні рішення; посилення всіх аспектів безпеки – фізичної (захист об'єктів), кібернетичної (захист даних і систем) та продовольчої (гарантія наявності базових продуктів). Важливим є також активна підтримка вітчизняного виробника та адаптація асортименту до нових потреб населення, а також спрощення внутрішніх бізнес-процесів.

У післявоєнний період акценти зміщуватимуться на: масштабну відбудову інфраструктури, що має враховувати сучасні стандарти безпеки та стійкості; глибоку цифрову трансформацію галузі, включаючи інтеграцію штучного інтелекту, широку автоматизацію процесів та розвиток електронної комерції; розвиток стійких та інтегрованих логістичних мереж, що включають зв'язок з європейськими ринками; ефективну реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб та громадян, які повернулися з-за кордону, як споживачів і працівників; системне відновлення та розвиток людського капіталу, що включає програми перекваліфікації та психологічної підтримки; реконструкцію споживчого ринку, з акцентом на якість, безпеку, доступність та нові стандарти обслуговування; формування нової моделі споживання, що буде орієнтована на соціальну відповідальність бізнесу та принципи сталого розвитку; адаптацію законодавчої бази для стимулювання інвестицій у торгівлю та максимального спрощення ведення бізнесу.

Торговельний бізнес України нині функціонує під тиском надзвичайних викликів воєнного часу, що вимагає негайних механізмів адаптації для виживання та підтримки базових ринкових функцій.

Водночас, вже зараз необхідно закладати фундамент для його якісно нового розвитку в післявоєнний період. Підприємцям важливо розуміти, що відбудова торгівлі має бути не просто відтворенням довоєнного стану, а стратегічним переформатуванням на засадах інноваційності, технологічності, стійкості до зовнішніх шоків, соціальної відповідальності та глибокої інтеграції у світові

ланцюги створення вартості. Успіх цього процесу визначатиме не лише відновлення самого сектору, а й загальну економічну та соціальну стабільність країни, оскільки торгівля є ключовою ланкою між виробником і споживачем, яка забезпечує працевлаштування мільйонів громадян та формує бюджети всіх рівнів.

Список використаних джерел:

1. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №4. С. 94-102.
2. Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. *Товари і ринки*. 2024. № 3 (51). С. 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01).
3. Семикіна М., Нісфоян С., Запірченко Л., Дмитришин Б., Савеленко Г. Торговельне підприємництво: діагностика та оптимізація розвитку за допомогою логістичного менеджменту та електронної комерції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. №5. С. 100–109. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324014>.
4. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.
5. Семикіна М., Запірченко Л., Дмитришин Б., Нісфоян С. Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. Вип. (1), 16–26.

УДК 640.4+658

*Брикова Т. М., к.т.н., доцент
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
м. Чернівці*

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Готельно-ресторанний бізнес представляє собою сукупність послуг, які спрямовані на задоволення туристичних потреб (житло, транспорт, харчування й т.д.) для реалізації конкурентоспроможного господарства. Готельно-ресторанний бізнес не є стабільним та залежить від кризових ситуацій, рівня розвитку економіки [1, с. 32-33]. Для цього розроблюється бізнес-план, яким передбачено вибір конкретних послуг та прорахунок вартості. Якість проведення готельно-ресторанного бізнесу залежить від популярності бренду, орієнтованості на споживача, розширеної кількості послуг, прогнозування можливих ризиків тощо.

Просування готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції має враховувати результати попереднього періоду, що спрямовано на оцінку найбільш та найменш поширеніших послуг серед відвідувачів [2, с. 133]. Також значення має аналіз сприйняття запланованих заходів, які спрямовані на

додаткове залучення відвідувачів. Маркетингові стратегії мають бути спрямовані на врахування сучасних трендів, вивчати підходи конкурентів та поведінку споживачів. Використання інноваційних технологій забезпечує реалізацію управлінської та фінансової діяльності, автоматизації всіх процесів. Це дозволяє мінімізувати внутрішні ризики, які пов'язані із операційною діяльністю, та стратегічні, які сприяють реалізації бізнес-стратегії. Таким чином, підвищується якість обслуговування й можливість задоволення потреб клієнтів. Процес впливає на підвищення конкурентоспроможності, орієнтуючись на швидкість, якість наданих послуг [3, с. 110-112]. Забезпечення комплексного підходу дозволить досягнути кращих результатів, що пов'язано із орієнтацією на створення власного бренду, цифровий маркетинг, взаємодію з туристичними платформами, роботу з репутацією, проведенням цікавих заходів, наданням бонусів.

Створення власного бренду дозволить забезпечити сприйняття візуальної концепції, яка відображена на сайті, логотипі, одязі персоналу, інтер'єрі тощо. Це є одним із основних елементів конкурентоспроможності, оскільки впливає на створення першого враження у клієнта. Тому необхідно орієнтуватися на зрозумілий логотип, який відображає атмосферу певного закладу, сучасність чи етнічність, формує позитивні емоції. Специфіка бренду має бути відображена й у меню (наприклад, глянцева меню для ресторану преміум класу, дерев'яне меню – для еко-ресторану). Має бути продумана атмосфера, що включає музику, освітлення, гравіювання та відповідну тематику. *Цифровий маркетинг* може включати процес автоматизації сайту ресторану чи готелю, створення тематичних статей для просування у блозі через Instagram, YouTube, Facebook. Це можливе за допомогою відображення професійного контенту, проведення відео екскурсій. Створення реклами дозволить забезпечити більшу впізнаваність бренду та залученість нових клієнтів. Взаємодія з туристичними платформами сприяє підвищенню кількості бронювань на основі поширеності окремого готельно-ресторанного бізнесу в цифровому середовищі. Також такий підхід впливає на зростання довіри користувачів й можливості їхнього залучення із різних країн.

У якості *туристичних платформ* можуть використовуватися Booking.com, Airbnb, TripAdvisor та інші. За допомогою цих платформ можливо розуміти точні ціни, доступність номерів, відгуки інших клієнтів. Але позитивний вплив від використання туристичних платформ має бути пов'язано із контролем за якістю використаних фото, представленим описом, оскільки формат платформ може неякісно відображати особливості окремого бренду. *Робота з репутацією* полягає у забезпеченні своєчасного зворотного зв'язку клієнтів, дотриманні ввічливого формату спілкування навіть під час опрацювання негативних відгуків.

Проведення цікавих заходів сприяє приверненню уваги клієнтів й підвищує конкурентну здатність готельно-ресторанного бізнесу на основі використання нестандартного підходу. Процес може включати проведення тематичних вечорів, співпрацю з іншими брендами, наприклад, виноробними агентствами. Також може включати проведення майстер-класів (кулінарних чи творчих до відповідних свят), вечори знайомств, тематичні кінопокази. Але при цьому варто враховувати специфіку бренду для його впізнаваності та лояльності. *Створення*

програм лояльності та надання бонусів сприяє поверненню клієнтів й формуванню бази постійних відвідувачів. Підхід може включати систему накопичення балів, створення спеціальних пропозицій при повторному відвідуванні чи додаткові знижки. Таким чином, у клієнтів створюється емоційний зв'язок з брендом, що впливає на зростання середнього чеку. Це забезпечує проведення реклами через клієнтів, забезпечуючи підвищення конкуренції одного готельно-ресторанного бізнесу над іншим. Бонуси можливо адаптувати до конкретних подій (день народження, річниці закладу, Нового року) чи сімейних програм.

Конкурентність оцінюється на основі наявності високих рейтингів, хорошої локації, продуманої стратегії залучення клієнтів у сезон з пониженою активністю [4, с. 57-59]. Вплив має й рівень наповненості готелів, ресторанів, враховуючи порівняння з конкурентами. Враховується кількість постійних клієнтів та середня оцінка по відгукам. На позитивну оцінку клієнтів впливає якість та унікальність наданих послуг, цінова політика, гнучкість до змін, використання інновацій, чистота, організованість інтер'єру, зручність та смак [5, с. 19].

Оцінка маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг показала, що офлайн та онлайн реклама, наявність інформації на спеціалізованих платформах забезпечують найбільшу видимість певного бренду [6, с. 108-110]. Однак стимулювання попиту можливе внаслідок проведення знижок, бонусів чи спеціалізованих заходів для емоційного залучення відвідувачів. Програми лояльності мають нешвидкий ефект, однак орієнтовані на довгострокову перспективу. Досягнення конкурентоспроможності можливо внаслідок відповідності потребам споживачів та ринковим можливостям, використанням гнучких та творчих підходів до підвищення ефективності закладу й популяризації корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Мамонтенко Н. Тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. – 2024. – Т. 332, № 4. – С. 30–34. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/217>.
2. Стригуль Л., Куниця К. Дослідження перспектив впровадження інноваційних підходів управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* (економічні науки). – 2024. – № 2. – С. 129–133. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.129>.
3. Singgalen Y.A. Uncovering service gaps in hospitality: A thematic analysis of guest reviews for service quality improvement // *Journal of Business and Economics Research (JBE)*. – 2025. – Vol. 6, No. 1. – P. 105–117. URL: <https://ejournal.seminar-id.com/index.php/jbe/article/view/6840/3483>.
4. Церклевич В.С., Ставська Ю.В. Антикризове управління готелем в тиловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості // *Трансформаційна економіка*. – 2024. – № 3 (08). – С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-8>.
5. Liu Ch., Chou S., Lin J. Critical criteria for restaurant technology application: The interrelationship effect of influencing technology acceptance and brand equity // *Journal of Marketing Analytics*. – 2025. – P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00375-w>.
6. Сокира А.О., Гончар Л.О. Комплексна модель підвищення ресурсного потенціалу: розробка та втілення у готельно-ресторанному бізнесі // *Цифрова економіка та економічна безпека*. – 2024. – № 6 (15). – С. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-15>.

*Горелков Д. В., к.т.н., доцент;
Горелкова О. С., викладач,
інженер-технолог ТОВ «група ТФ»
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
м. Харків*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ З МОНОЕТНІЧНОЮ КУХНЕЮ

Розвиток вітчизняної ресторанної індустрії за останні тридцять років набув широкого розвитку за різними кулінарними напрямками тісно сплітаючись з традиційною місцевою кухнею. Так, на теперішній час можна впевнено сказати, що частину ринку вітчизняного ринку сфери ресторанних послуг займає італійська кухня зі своєю традиційною та відомою піцою, а також японська кухня з традиційними суші та їх інтерпретаціями до місцевого споживача, французька кухня з притаманними їй круасанами. В більшості закладів які взяли для себе ці напрямки як основні спостерігається частковий відхід від традиційних методів приготування цих страв, використання місцевої сировини, що неодмінно змінює органолептичні показники продукції. Але не завжди зміни погіршують смакові якості продукції. Слід також звернути увагу, що деякі заклади ґрунтуючись на традиційній технології виготовляють принципово нові вироби, які лише віддалено нагадують першоджерело. Слід зазначити, що деякі такі інтерпретації знаходять свою нішу на ринку та користуються попитом у споживачів. Наведені страви та країни їх походження безумовно сформували окрему нішу ресторанного ринку, але за останні роки ринок не побачив нових кулінарних трендів, хоча є низка перспективних видів національних кухонь інших країн, які можуть зайняти гідне місце та створити кулінарне розмаїття споживачів створивши нові напрямки.

Перспективним кулінарними напрямками для розвитку бізнесу можуть стати китайська кухня, яка, ґрунтуючись на певній популярності паназійських страв може принести новинки та зацікавленість у споживача, руйнуючи міф про виключне споживання комах різного роду або жаб. Окрім китайської кухні багатой своїми традиціями та кулінарним розмаїттям перспективною для розвитку також є мексиканська кухня, яка характеризується гострими та простими стравами. Враховуючи, що значний відсоток нашого населення на рівні 25-36% віддає переваги гострим стравам, то можна з легкістю припустити, що мексиканська кухня та китайська мають всі перспективи до широкого їх розповсюдження та розвитку на вітчизняному ринку.

Вітчизняний ринок закладів ресторанного господарства є мінливим та на сьогоднішній день неусталеним, за різних причин. Основним причинами цих коливань є: нестабільна загальна економічна ситуація, зниження купівельної спроможності населення, наявність бойових дій на окремих територіях, відток населення за межі країни, стрімкі темпи розвитку інфляції, зміна кулінарних вподобань споживачів.

Всі чинники неодмінно впливають не тільки на рентабельність вже існуючих закладів, а й на темпи появи нових закладів з новими цікавими пропозиціями. Звісна річ, що більшість наведених чинників не залежить від закладу або тих хто тільки намагається поринути в ресторанну індустрію, проте таки й чинник як зміна кулінарних вподобань є чинник не тільки з яким треба боротись, а навпаки використовувати його в різних напрямки ресторанної індустрії. Першим напрямком є додавання до фірмових страв або загального меню страв з інших кухонь, якщо заклад не бажає змінювати свою напрямленість. Другий напрямок це створення проєктів закладів з моноетнічною кухнею, причому тими видами кухонь, які слабо, або зовсім не представлені на ринку. Приклади таких кухонь були наведені раніше. Відхід від «кулінарного вінегрету» у меню дозволить чітко зорієнтувати споживача на кулінарні традиції того народу чії страви представлені в закладі. Налаштувати споживача на певний лад з отримання смакових та естетичних вражень від страв та вражень від закладу, який безумовно має відображати в свої стилістиці національні традиції. Сформувати стійке загальне враження про заклад і спонукати до повторного відвідування. Всі ці рішення дозволять відповідати закладу сучасним очікуванням споживача, адже за сучасними світовими тенденціями [1] споживач бажає вражень.

Окрім споживача свою користь від такого формату організації отримує безумовно і ресторатор за декількома напрямками. Одним з напрямків це чітке позиціонування на ринку, визначена стилістична напрямленість закладу, спрощення організації праці та виробництва за рахунок уніфікації робіт з підготовки сировини та напівфабрикатів та доцільності механізації низки процесів, скорочення кількості персоналу та раціонального використання виробничих площ, заощадження енергетичних ресурсів [3].

Звісно, що сьогоднішній вітчизняний споживач не широко знайомий з моноетнічними кухнями багатьох народів світу тому їх застосування в таких проєктах буде перспективним і дозволить побудувати довгострокові проєкти, які безумовно отримують свою нішу та надати стрімкого імпульсу для нового витка розвитку ресторанної індустрії.

Список використаних джерел:

1. Global consumer trends for 2025 revealed. URL: <https://www.qualtrics.com/blog/global-consumer-trends/>.
2. The 8 Food Trends Transforming the Culinary World. URL: <https://silestoneinstitute.com/en/the-8-food-trends-transforming-the-culinary-world/>.
3. Терешкін, О. Г., Д. В. Горелков, and В. М. Червоний. «2.5. Інноваційні технічні рішення ресурсо-та енергозбереження в закладах готельно-ресторанної індустрії.» імені ВН Каразіна, 2021© Бабенко В.О., Білецька Я.О., Біловодська О.А., Варіпаєв О.М., Варіпаєва Л.М., Горелков Д.В., Данько Н.І., Довгаль Г.В., Довгаль О.А. (2021): 292.

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема блокчейну, суттєво трансформує фінансовий сектор, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу. Блокчейн забезпечує децентралізацію, прозорість і безпеку фінансових операцій, що стає основою для нових бізнес-моделей [1].

Традиційні фінансові установи працюють через централізовані системи. Блокчейн дозволяє перейти до децентралізованих бізнес-моделей, де кожен учасник екосистеми має рівні права щодо транзакцій і доступу до даних [2].

Одним із найяскравіших прикладів використання блокчейну є криптовалюти, зокрема Bitcoin та Ethereum. Проте, функціональність технології виходить далеко за межі лише цифрових валют. Сучасні фінансові установи активно досліджують можливості застосування блокчейну для:

- автоматизації процесів через смарт-контракти;
- оптимізації розрахункових і клірингових операцій;
- покращення систем ідентифікації клієнтів (KYC-процеси);
- забезпечення захисту персональних даних і конфіденційності.

Смарт-контракти (англ. smart contracts) – це самовиконувані програми, які автоматично реалізують умови угоди за умови дотримання попередньо визначених параметрів [3]. Завдяки цьому значно знижуються витрати на юридичний супровід, адміністрування та аудит транзакцій, що змінює операційну ефективність фінансових компаній.

У галузі міжнародних переказів блокчейн сприяє зменшенню часу й вартості транзакцій. Наприклад, компанії Ripple та Stellar уже пропонують рішення, які дозволяють здійснювати транзакції за лічені секунди з мінімальними комісіями, що є суттєвою перевагою порівняно з традиційними міжбанківськими системами [4].

Науковці нашої країни вважають, що блокчейн стане ключовим чинником трансформації бізнес-моделей у фінансах, сприятиме зниженню витрат, підвищенню довіри клієнтів і створенню нових цифрових продуктів, включно з токенами та CBDC. Так, у роботі С. Бочука вказується, що у 2022 році 77 % українців мали криптогаманці і 19 % брали участь в ICO, що свідчить про готовність до широкого впровадження блокчейну [5]. Г. Мутерко, С. Кучерівська, М. Яцко та В. Малець вказують на той факт, що досвід роботи фінансових установ, які використовують технологію блокчейн, виявив багато недоліків у ній (недостатня окупність інвестицій у технології, відсутність чіткого нагляду та стандартизації, проблеми гарантії конфіденційності даних та шифрування тощо) [6]. Натомість А. Шевцова А.В. відзначає, що фінансовий сектор є лідером у впровадженні технології блокчейн завдяки її ефективності в операціях і безпеці. У таких системах відсутня централізована база даних, що робить її менш уразливою перед кібератаками, а смарт-контракти на базі блокчейну можуть

автоматично виконувати певні угоди, що зазвичай вимагають участі великої кількості людей, фінансових структур і державних органів влади [7].

Аналітика щодо цифрових валют центральних банків (Central bank digital currency, CBDC) і стейблкоїнів вказує на виклики нових фінансових інструментів для традиційного банківського сектору. CBDC пропонують компроміс між ефективністю цифрових активів і стабільністю, гарантованою державними фінансовими інститутами [8].

Отже, блокчейн вже сьогодні стимулює зміну бізнес-моделей у фінансовому секторі. Його застосування підвищує ефективність, прозорість та інноваційність, що має вирішальне значення для цифрової економіки. З урахуванням світових тенденцій і внутрішніх потреб України блокчейн-технології мають потенціал стати каталізатором модернізації фінансового сектору, що сприятиме підвищенню його стійкості, конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний цифровий простір.

Список використаних джерел:

1. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. London: Portfolio Penguin, 2016. 368 p.
2. Mougayar W. The Business Blockchain: Promise, Practice, and the Application of the Next Internet Technology. Hoboken: Wiley, 2016. 210 p.
3. Christidis K., Devetsikiotis M. Blockchains and smart contracts for the Internet of Things. *IEEE Access*. 2016. Vol. 4. P. 2292–2303.
4. Ganne E. Can Blockchain revolutionize international trade? WTO Report. 2018. 46 p.
5. Бойчук С.О. Роль блокчейн в системі фінансових інновацій. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.70>.
6. Мутерко Г.М., Кучерівська С.С., Яцко М.В., Малець В.В. Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. *Академічні візії*. 2023. Випуск 26. С. 1-13.
7. Шевцова А.В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 258–264. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-258-264>.
8. Слесарева А. Економічна ефективність застосування криптовалют у банківському секторі: аналіз світового досвіду. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 603-609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-85>.

УДК 338.488.2:640.4(477):502.175

Дуб В. В., к.т.н., доцент;

Бричка Б. О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

ЕКО-ГОТЕЛІ – ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Останніми роками все частіше можна спостерігати орієнтацію на формування дбайливого ставлення до природи, піклування про довкілля,

дотримання еко-принципів у повсякденному житті. Люди відмовляються від ненатуральних продуктів, надаючи перевагу фруктам та овочам з фермерських господарств, віддають перевагу активному способу життя, перестають використовувати пластик, сортують сміття. Задають еко-тренд, як правило, великі корпорації: «ІКЕА», наприклад, відмовився від продажу і використання в магазинах і ресторанах одноразового пластику, а «Макдоналдс», видалив з тисячі своїх ресторанів по всьому світу пластикові трубочки.

Туристський бізнес теж не залишився осторонь загальної тенденції. У туристську сферу, почалося впровадження екологічних технологій які не лише зберігають навколишнє середовище, а й здійснюють процеси його відновлення. Екологічний туризм охоплює форми природного туризму, в рамках якого туристи долучаються до природи. Він впливає на підвищення обізнаності та усвідомленості туристів у питаннях збереження, відновлення та примноження природних ресурсів світу.

У процесі стрімкого розвитку екологічного туризму на ринку готельних послуг світу сформувався новий вид готельних підприємств, як еко-готелі. Основною метою діяльності еко-готелів є формування умов якісного відпочинку туризму при мінімальном впливі на навколишнє середовище. Еко-готелі мають певні відмінності від традиційних готелів, які виражаються у практичних особливостях господарської діяльності. Функціонування готелів спрямоване на зменшення забруднень навколишнього середовища, впровадження екологічних технологій та інноваційних рішень, спрямованих на боротьбу з такими екологічними проблемами, як збільшення викидів вуглеводневих газів та фреонів у атмосферу. Зростання кількості міжнародних екологічних проектів та програм впливають на популяризацію впровадження зеленої енергетики та водопостачання екоготелів [1, 2].

Одним з основних напрямів розвитку сучасної готельної індустрії у світі є саме еко-готелі. Процеси екологізації засобів розміщення спрямовані на підвищення конкурентоспроможності країн на світовій туристичній арені. Еко-готелі, як форма комфортного розміщення в поєднанні з мінімальним негативним впливом на природу, найбільш затребувані на території природних та національних парків, хоча їхня кількість істотно збільшилася і в інших регіонах по всьому світу.

У сучасних еко-готелях менше споживається води внаслідок економного споживання та повторного використання. В еко-готелях використовують бамбукові лотки та кошики для сміття (бамбук це трава, яка має високу швидкість росту, що робить його швидко-відновлюваним ресурсом), хімічно безпечні мийні засоби та засоби для чищення, а також інноваційні еко-товари. Крім того, застосовується спектральне скло, яке обмежує доступ до приміщень інфрачервоних променів, що призводить до зменшення нагрівального ефекту без зменшення освітлення. У процесі функціонування еко-готелів використовуються сонячні панелі, вітряки, термальні джерела енергії, датчики руху для економії світла, біопаливо, отримане з харчових відходів, засоби пересування з електричним живленням, теплові насоси для опалення приміщень та інші інновації, спрямовані на скорочення споживання енергії та води [3].

Використання пластику в різних галузях світового господарства, в тому числі і в закладах індустрії гостинності призвело до істотних екологічних проблем [4, 5]. Дані проблеми спричинені тим, що у середньому період розкладу пластику становить від 80 до 600 років. Стаканчик для кави розкладається близько 50 років, пакети та трубочки – 100...200 років, пластикові пляшки – до 200 років. Пляшки з маркуванням PET (наприклад, з-під молока) – до 100 років. Окрім тривалого часу розпаду, різні види пластику містять токсичні сполуки, які забруднюють навколишнє середовище [6]. Обмеження використання пластику в господарчій діяльності еко-готелів є питанням особливої уваги. Це обумовлено тим, що використання пластику призводить до проковтування та/чи вдихання суттєвої кількості мікропластику і сотень токсичних сполук, включно з відомими канцерогенами, речовинами, які порушують розвиток і роботу ендокринної системи.

Окрім «боротьби з пластиком» кожен еко-готель використовує різноманітні екологічні технології, які виступають не лише як спосіб оптимізації використання ресурсів і збереження довкілля, а й як конкурентна перевага в процесі залучення туристів з різних країн світу.

У світі туристи щороку все частіше й частіше обирають еко-готелі як засоби розміщення. Щодо самих еко-орієнтованих споживачів, то споживач еко-послуг та органічної продукції – це переважно жінки віком від 21 до 40 років з вищою освітою, в яких щомісячні витрати на харчування становлять 26...50% сімейного бюджету [7].

В Європі лідерами в розвитку еко-готелів є Італія, Німеччина та Франція. У цих країнах повсюдно впроваджуються програми розвитку екологічного туризму та підтримки будівництва і функціонування еко-готелів. Еко-готелі в країнах Європи поступово переходять на природні джерела енергії, максимально використовують при будівництві будівель лише натуральні матеріали тощо.

На підставі вивченого матеріалу можна зробити висновок, що еко-готелі в усьому світі розвиваються досить швидкими темпами з метою запобігання екологічній кризі. Практично в усіх країнах світу відкрито еко-готелі, які здійснюють свою роботу з використанням екологічних технологій, наприклад, сонячних батарей, перероблення харчових відходів в енергію тощо. Слід зазначити, що в зарубіжних країнах здійснюється регламентування екологічного менеджменту на підставі міжнародного екологічного стандарту ISO 14001. Готелі не просто розміщуються в екологічно чистих районах, а й беруть участь у різноманітних екопроектах, спрямованих на збереження, відновлення та примноження природної спадщини світу. Зарубіжний досвід розвитку еко-готелів показує, що даний напрямок затребуваний і має важливе значення у вирішенні екологічних і соціальних проблем людства. Тож цей популярний тренд у розвитку закладів світової готельної індустрії є перспективним і для вітчизняної індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Troyanskaya M. A., Dugalova G. N., Adietova E. M. Sustainable Hotel Development // *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue: 25. Pp. 1-14.

2. Дуб В.В. Екологізація – пріоритетний напрямок розвитку закладів готельного-ресторанного та туристичного бізнесу // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»: тези доповідей, 4 грудня 2024 р. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024 – С. 169-171.

3. Дуб В.В., Радутна Ю.М. Екологізація закладів індустрії гостинності// Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційні технології та реалізація концепції Zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу», 4-5 грудня 2023 року. – Полтава : ПУЕТ, 2023. – С. 234-237.

4. Дуб В.В., Бричка Б.О. Пластиковий посуд як негатив закладів ресторанного господарства України// Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи : матер. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (20 березня 2025 р., м. Черкаси). – Черкаси : Вид-ць Юлія Чабаненко, 2025. – С. 142-144.

5. Пластик. Проблеми та можливі шляхи їх вирішення URL: <https://patriot-nrg.com/uk/content/plastyk-problemy-ta-mozhlyvi-shlyahy-yih-vyrishennya> (дата звернення: 04.06.2025).

6. Охрей Анна. Чим небезпечний пластик для довкілля? URL: https://ecogrizzly.shop/dangerous-plastic/?srsltid=AfmBOopTRArYfaqrboFzLp6ZYQM_dAxfGYXYRbI_esDuWjfdEJlkJ-rc (дата звернення: 04.06.2025).

7. Шувар Н.М., Закалик Г.М., Удуд І.Р. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний і психологічний аспекти URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/77.pdf (дата звернення: 04.06.2025).

УДК 641.56(=161.2):640.4

Дуб В. В., к.т.н., доцент;

Іллющенко Н. І.,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ – ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

Питанню національної свідомості та патріотизму в Україні під час повномасштабної війни все більше приділяють уваги, хоча на наш погляд і не достатньо. Базовими чинниками національної свідомості є мова, історія, культура, традиції та цінності. Як мовне питання в нашій країні використовувалось спецслужбами інших країн (переважно Росії але не тільки) для розколу України зсередини ми всі добре знаємо. Як нашу історію намагаються вкрати та переписати також відомо переважній більшості населення. Проте в нас намагаються вкрати і національну кухню, полюючи навіть за окремими стравами, як, наприклад, борщем [1]. Проте Міжурядовий комітет з охорони нематеріальної культурної спадщини 1-го липня 2022 року вніс український борщ до списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО, що потребує негайної охорони.

Традиції та культура української кухні є невід’ємним чинником у формування національної свідомості українців не залежно від їх місця перебування. У світі українську кухню, на наш погляд, знають не достатньо.

Проте українська автентична кухню є досить популярною в країнах з чисельною українською діаспорою, як, наприклад, в Канаді де чисельність українців постійно зростає протягом останніх 100 років (рис. 1)

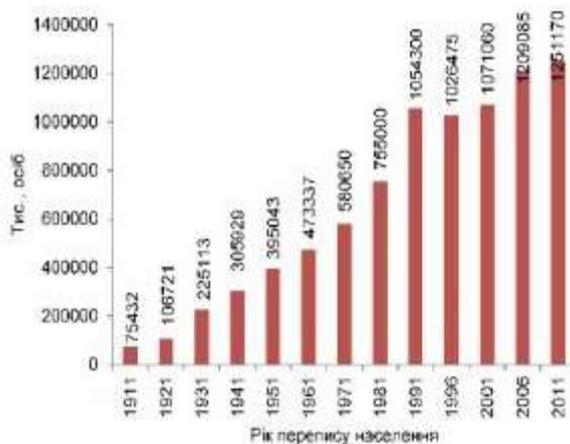


Рис. 1. Динаміка кількості українців у Канаді за переписами населення у ХХ-ХХІ столітті [2].

До речі, у 2025 році за версією путівника TasteAtlas [3, 4] українська кухня посіла 44 місце у світі з показником 4,17 бали з 5,0 максимальних, а канадська 43 з таким же показником 4,17. Рейтинг путівником був сформований на підставі аналізу 477 287 оцінок споживачів ресторанних послуг. У 2023 рік за версією того ж путівника українська кухня посідала 54 місце [5] тобто за два роки ми піднялись на десять сходинок. Хоча об'єктивізм у визначення найкращої кухні світу може викликати певні сумніви, так як для одних споживачів ресторанної продукції одна і та ж страва може бути сміття, а для інших делікатесом.

Аналізуючи причини, які призвели до підвищення популярності української кухні серед споживачів послуг ресторанного господарства ми можемо відзначити лише зростання популярності України на міжнародній арені спричинене національним спротивом збройній агресії Росії так як кухня, на наш погляд, за цей період істотно не зазнала змін.

Виходячи з вищезазначеного ми можемо констатувати, що між військовими діями і гастрономією є певна кореляція. Також слід відзначити, що військові дії в Україні, як це не дивно, вже призводять до підвищеного туристичного потоку, який за прогнозами фахівців в повоєнний час буде лише збільшуватись [6].

Враховуючи вищезазначені фактори ми пропонуємо на рівні держави створити програму національного гастрономічного фронту, головною метою якого буде розвиток українського гастрономічного туризму та популяризація національної автентичної кухні. До діяльності зазначеної програми необхідно залучити як громадські об'єднання рестораторів України так і українську діаспору за кордоном чисельність якої збільшується в тому числі і завдяки військовим діям на території нашої держави.

Список використаних джерел:

1. «Борщ наш». ЮНЕСКО визнав борщ українським URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-62008936> (дата звернення: 04.06.2025).

2. Андрій Зубик «Сучасна українська діаспора в США і Канаді». *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2018. Випуск 52. С.110-123.

3. 100 Best Cuisines in the World URL: <https://www.tasteatlas.com/best/cuisines> (дата звернення: 04.06.2025).

4. Рейтинг найкращих кухонь світу: на якому місці Україна URL: <https://konkurent.ua/publication/149301/rejting-naukraschih-kuhon-svitu-na-yakomu-mistsi-ukraina> (дата звернення: 04.06.2025).

5. Вікторія Козир Названо 100 найкращих кухонь світу – на якому місці Україна URL: <https://novyny.live/yizha/nazvano-100-naikrashchikh-kukhon-svitu-na-iakomu-mistsi-ukrayina-138988.html> (дата звернення: 04.06.2025).

6. Туристична галузь України б'є рекорди посеред війни: яка сума податків надійшла до бюджету? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/4465/ukraines-tourism-industry-is-breaking-records-in-the-middle-of-the-war-how-much-tax-has-been-paid-to-the-budget?srsltid=AfmBOorZv07Kfxct3Rtgp7q2Yt9fojSwUh4KjASbNLpTNcaRyxpW63gq#golovni-mi-draiverami-rozvitku-turizmu-v-ukrayini-stali> (дата звернення: 04.06.2025).

УДК 339.92:37.014.5:001.895

*Кернасюк Ю. В., к. е. н.
Інститут сільського господарства
Стену Національної академії аграрних наук України,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ, НАУКОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Розвиток університетів і наукових установ у сучасному світі стикається з низкою серйозних проблем і викликів, які потребують системного аналізу та обґрунтованого вирішення. Це проблеми фінансування, швидкі зміни на ринку праці, технологічні, соціальні і економічні аспекти, глобальна мобільність та цифровізація освіти. До цього переліку можна ще додати швидкий розвиток штучного інтелекту, що в найближчій перспективі розвитку може радикально трансформувати всю соціально-економічну та інноваційну систему відносин.

Державні бюджети часто обмежені, і університети змушені шукати альтернативні джерела фінансування, такі як контрактна форма навчання, гранти та господарська договірна діяльність. З іншої сторони швидкі зміни на ринку праці зумовлюють необхідність інтеграції освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Швидкий розвиток цифрових технологій вимагає від випускників нових навичок і знань, які часто не відповідають традиційним освітнім програмам. Тому важливо адаптувати навчальні плани, щоб відповідати потребам ринку праці. Однак це може бути досить складним завданням через бюрократичні процедури та консервативні підходи до навчання. Крім того, університети стикаються з конкуренцією не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Зростаюча мобільність студентів та викладачів створює нові можливості, але також і виклики. Потрібно розробляти нові підходи пошуку і залучення талановитих студентів, а також модернізувати якість освіти до рівня міжнародних стандартів та з урахуванням кращих світових практик навчання.

Швидкий розвиток технологій, зокрема в сфері онлайн-освіти, змінює традиційні моделі навчання. Університети повинні інтегрувати нові технології у свої програми. Але це вимагає значних інвестицій у інфраструктуру та підготовку викладачів. Крім того, існує ризик, що ці нові технології можуть замінити традиційні форми навчання, а це, в свою чергу, негативно вплине на якість освіти. Доступ до якісної освіти залишається проблемою для багатьох верств населення. Університети повинні працювати над забезпеченням інклюзивності та рівного доступу до освіти, незалежно від соціального статусу, етнічної приналежності чи географічного розташування. Це може включати стипендії, програми підтримки та інші ініціативи, спрямовані на залучення студентів з різних соціальних груп. Через адаптацію до змін, інновації та співпрацю з різними стейкхолдерами на кластерній основі університети зможуть бути актуальними та забезпечувати якісну освіту для майбутніх поколінь, а також вести дослідницьку діяльність.

Інший не менш важливий аспект полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку інтеграція освітньої, наукової та інноваційної діяльності є надзвичайно важливою. Глобальні трансформації, такі як цифровізація, штучний інтелект, зміни клімату, соціальні та економічні виклики, вимагають нових підходів до навчання, досліджень та впровадження інновацій. Освіта повинна стати не лише процесом передачі знань, а й платформою для розвитку критичного мислення, креативності та здатності до адаптації в сучасному мінливому світі. Наукова діяльність, у свою чергу, повинна бути тісно пов'язана з освітніми програмами. Це дозволяє всім отримувати актуальні знання та навички, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Співпраця між університетами, науковими установами і різними секторами економіки є ключовою умовою створення інноваційних рішень, які можуть вирішити складні проблеми суспільства.

Досвід провідних країн світу свідчить про значні позитивні результати взаємодії науки і освіти. Проте безпідставне копіювання іноземних моделей та механізмів інтеграції може призвести до втрати тих досягнень, які вже є у вітчизняній освітньо-науковій сфері. Тому важливо не лише вивчати, аналізувати і порівнювати міжнародний досвід, але й враховувати можливості розвитку вже існуючих форм інтеграції в країні; впроваджувати нові прогресивні моделі інтеграції, забезпечуючи їх відповідною правовою та інституційною основою; а також підвищувати науковий потенціал [1]. Інтеграція науки, освіти та виробництва є важливим напрямом розвитку нової економіки знань, що спрямована на одержання додаткових преференцій і економічних ефектів у виробництві завдяки впровадженню наукових досягнень і передового досвіду. Це також сприятиме ефективному вирішенню завдань комплексного та своєчасного забезпечення інноваційних процесів [2]. Найкраще це можна реалізувати за рахунок розвитку інноваційних кластерів та передових наукових ініціатив [3].

Інноваційна діяльність, в свою чергу, повинна базуватися на наукових дослідженнях і освітніх програмах. Це означає, що інновації не можуть виникати в ізоляції. Вони повинні бути результатом спільної роботи науковців, викладачів та підприємців. Така інтегрована взаємодія дозволяє швидше впроваджувати нові технології та рішення, що, в свою чергу, сприяє економічному розвитку та

соціальному прогресу. В умовах глобальних цивілізаційних викликів, таких як пандемії, економічні кризи та екологічні катастрофи, важливо, щоб освітні, наукові та інноваційні системи були гнучкими та адаптивними. Це означає, що вони повинні бути готовими до змін і здатними швидко реагувати на нові виклики. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато університетів перейшли на дистанційне навчання, що стало можливим завдяки попереднім інвестиціям у цифрові технології. Поєднання цих трьох сфер діяльності може сприяти розвитку міждисциплінарних досліджень, які є особливо цінними для вирішення складних проблем людства. Наприклад, для боротьби зі змінами клімату потрібні знання з різних галузей, зокрема екології, кліматології економіки, соціології та інших сфер діяльності. Це потребує співпраці між фахівцями з різних наукових дисциплін.

Отже, інтеграція освітньої, наукової та інноваційної діяльності є необхідною умовою для успішного подолання глобальних трансформацій та викликів. Це вимагає зусиль з боку освітніх установ, наукових організацій та бізнесу. Лише спільними зусиллями ми зможемо створити стійке та інноваційне суспільство, здатне адаптуватися до змін і вирішувати актуальні проблеми.

Досліджуючи проблему інтеграції освітньої, наукової та інноваційної діяльності в умовах глобальних трансформацій, варто звернути увагу на кілька нових аспектів, які можуть суттєво вплинути на цю інтеграцію. По-перше, важливим є розвиток міжнародної співпраці. Пандемії, зміни клімату, економічні кризи є глобальними проблемами, які вимагають спільних та колективних зусиль на міжнародному рівні. Співпраця між університетами, науковими установами та інноваційними центрами з різних країн може призвести до обміну знаннями, ресурсами та досвідом. Це, в свою чергу, сприяє створенню глобальних мереж, які можуть швидше реагувати на виклики та впроваджувати інноваційні рішення. По-друге, слід враховувати роль соціальних інновацій. Соціальні інновації – це нові рішення, які відповідають соціальним потребам і сприяють покращенню якості життя. Вони можуть виникати на перетині освіти, науки та бізнесу. Наприклад, проекти, які сприяють розвитку місцевих громад, можуть бути реалізовані за участю студентів, науковців та підприємців. Це не лише допомагає вирішувати конкретні проблеми, але й формує у молодого покоління відповідальність і бачення майбутнього. По-третє, актуальним аспектом є використання відкритих даних і наукових практик. Ці підходи дозволяють дослідникам ділитися своїми результатами, що сприяє більш швидкому розвитку науки та інновацій. Відкриті платформи для обміну знаннями можуть стати основою для нових досліджень та проектів.

Крім того, варто звернути увагу на роль бізнесу цьому процесі. Бізнес може стати важливим партнером у кластері інтеграції освіти та науки. Співпраця між університетами, науковими установами та компаніями в рамках кластерів може призвести до створення нових навчальних програм та проведення передових досліджень, які відповідають потребам ринку праці. Це також може включати спільні дослідження та розробки, що дозволяє бізнесу отримувати доступ до нових технологій та інновацій. У підсумку, інтеграція освітньої, наукової та інноваційної діяльності є складним, але необхідним процесом, який вимагає зусиль з боку всіх учасників. Лише через спільну роботу, відкритість до нових

ідей та готовність до змін можна створити стійке та інноваційне суспільство, здатне впоратися з викликами сучасності. Це не лише завдання для окремих інститутів, але й для всього суспільства, яке прагне до прогресу та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Сучасні форми взаємодії та інтеграції освіти та науки: теорія та практика. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9731> (дата звернення: 03.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.12.
2. Мельник Л. Ю. Інтеграція освіти, науки та виробництва в економіці знань аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2017. №11. С. 67-73.
3. Кернасюк Ю. В. Наукові засади формування ефективних агропродовольчих систем на основі сталого розвитку та інноваційних кластерів. Монографія. Київ: Видавництво «Наукова столиця», 2021. 172 с.

УДК 338.242

*Ковальчук Н. В., викладач
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ

Ресторанна галузь в Україні є важливою складовою сфери послуг, яка забезпечує робочі місця, сплачує податки та сприяє культурному розвитку. Проте в умовах повномасштабної війни вона зазнала суттєвих втрат через економічну нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зниження споживчої активності та руйнування інфраструктури.

За даними Асоціації рестораторів України (2023), близько 30% ресторанів припинили діяльність або змінили формат роботи. Значна частина бізнесів була вимушена шукати нові механізми адаптації, що обумовлює актуальність дослідження економічної нестабільності та шляхів її подолання.

Метою дослідження є аналіз основних чинників економічної нестабільності ресторанного бізнесу в умовах війни та визначення ефективних адаптивних стратегій з урахуванням сучасного досвіду й наукових підходів.

Ресторанний бізнес є особливо вразливим до зовнішніх шоків. В умовах війни ключовими дестабілізуючими факторами стали:

- зростання собівартості продукції [1], спричинене порушенням ланцюгів постачання, коливанням валютного курсу, збільшенням цін на енергоносії та сировину;
- зниження купівельної спроможності населення, що суттєво вплинуло на кількість відвідувачів та середній чек [2];
- міграція населення, мобілізація та ротація робочої сили, що зумовили кадровий голод у багатьох регіонах [3].

Окрім того, сучасні реалії спричинили зміну споживчої поведінки. У кризових умовах споживачі орієнтуються на безпечні, бюджетні та практичні рішення. Це змусило рестораторів:

- адаптувати асортимент (наприклад, перехід до формату «їжа на виніс» або ланч-боксів);

- скоротити меню до позицій з меншою собівартістю;

- зробити акцент на локальні інгредієнти [4].

Згідно з опитуванням дослідницької компанії Pro-Consulting (2023) [5], майже 60% споживачів обирають заклади не за вишуканістю кухні, а за критеріями доступності, безпеки та зручності.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають адаптивні стратегії, здатні забезпечити гнучке реагування на зовнішні загрози та підтримати економічну стійкість підприємств ресторанної сфери. З огляду на зміну споживчих пріоритетів та обмеженість ресурсів, значна частина закладів змогла зберегти або навіть розширити свою діяльність завдяки наступним рішенням:

- диверсифікація послуг (впровадження доставки, кейтерингу, партнерства з волонтерськими ініціативами);

- гнучкість у ціноутворенні та перехід до динамічних моделей управління прибутком;

- оптимізація витрат (автоматизація обліку, скорочення неефективних процесів);

- соціальна відповідальність – підтримка ЗСУ, надання безкоштовних обідів, що покращує репутацію бізнесу та сприяє лояльності клієнтів [6].

Попри складну ситуацію, ресторанна галузь України продемонструвала високу гнучкість і здатність до адаптації. Креативність управлінських рішень та внутрішні ресурси підприємців дозволили зберегти діяльність багатьох закладів. Водночас для довготривалої стабільності галузі необхідні системні заходи з боку держави та інституцій. Тому у перспективі важливо:

- посилювати державну підтримку ресторанного бізнесу, зокрема шляхом впровадження податкових пільг, спрощення регуляторних процедур, забезпечення доступу до пільгового кредитування та компенсаційних програм для релокованих підприємств;

- сприяти формуванню ефективних партнерств між приватним сектором, громадськими ініціативами та міжнародними донорами, з метою залучення ресурсів, обміну досвідом та реалізації програм підтримки малого бізнесу в регіонах, що зазнали руйнувань;

- активізувати розвиток внутрішнього туризму, який, навіть у складних умовах, може виступати стабільним джерелом споживчого попиту, підтримуючи локальні заклади харчування та стимулюючи регіональну економіку.

Таким чином, ефективне поєднання внутрішньої гнучкості бізнесу з підтримкою зовнішніх інституцій здатне забезпечити не лише виживання ресторанної галузі в умовах війни, а й створити підґрунтя для її стійкого відновлення в повоєнний період.

Економічна нестабільність ресторанного бізнесу в умовах війни є багатовимірною проблемою, що потребує системного підходу до адаптації. Поєднання оперативних рішень і стратегічного планування є запорукою збереження та розвитку галузі в умовах затяжної кризи.

Список використаних джерел:

1. Череп А.В. Економічні аспекти функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризи // *Економіка та держава*. – 2023. – №1. – С. 45–49.
2. Зубченко І.М. Трансформація споживчої поведінки у сфері громадського харчування в умовах війни // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2022. – №3. – С. 88–93.
3. Петренко О.С. Ринок праці у сфері HoReCa: виклики воєнного часу // *Управління розвитком*. – 2023. – №2. – С. 37–41.
4. Іванюк Т.Л. Локальні ресурси як чинник стійкості ресторанного бізнесу // *Економічний простір*. – 2023. – №4. – С. 100–104.
5. Pro-Consulting (2023). Ринок громадського харчування України в умовах війни: аналітичний огляд. [Онлайн-джерело].
6. Гудзенко М. Соціальна відповідальність малого бізнесу під час війни // *Публічне управління*. – 2022. – №6. – С. 55–59.

УДК 338.48:343.1

*Немненко А. А., асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АНТИКОРУПЦІЯ ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Готельно-ресторанний бізнес (HoReCa) є важливою складовою економіки багатьох країн. Однак ця сфера також є однією з найбільш вразливих до проявів корупції через значний обсяг грошових потоків, взаємодію з органами державної влади, численні дрібні операції та конкуренцію. У таких умовах забезпечення доброчесності та антикорупційних заходів у діяльності підприємств індустрії гостинності є важливим елементом для підвищення довіри до бізнесу, його конкурентоспроможності та стабільності. Міжнародні стандарти в цій сфері дають можливість зменшити корупційні ризики, а українські реалії визначають необхідність адаптації цих стандартів до національних умов [7].

Антикорупційні дослідження в контексті бізнесу, зокрема HoReCa, базуються на теорії організаційної поведінки, принципах корпоративної етики та соціальної відповідальності у підприємстві. Застосування принципів доброчесності та прозорості в управлінні не лише сприяє зменшенню корупційних проявів, але й підвищує ефективність функціонування компаній. Проблеми корупції у готельно-ресторанному бізнесі знаходять відображення в численних дослідженнях, зокрема в аналізі поведінкових моделей персоналу та вивченні зовнішніх факторів, що сприяють проявам корупційних практик [3].

Готельно-ресторанний бізнес піддається різноманітним корупційним загрозам, серед яких можна виділити:

- взаємодія з контролюючими органами – підприємства можуть зазнавати тиску з боку інспекцій, намагаючись уникнути штрафів або отримати вигоди через корупційні схеми;

- махінації з податками та ліцензіями – спрощення процедур отримання ліцензій або зниження податкових відрахувань може призводити до корупційних зловживань;

- невідповідність стандартів безпеки та якості – порушення стандартів, що відбувається через корупційні угоди на закупівлю неякісних товарів чи послуг;

- не здійснення виплати заробітної плати або використання нелегальної робочої сили.

У міжнародній практиці вже давно сформувалися чіткі стандарти та ініціативи для боротьби з корупцією в бізнесі. Наприклад, у країнах ЄС та США широко застосовуються міжнародні антикорупційні угоди, такі як FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) та UK Bribery Act, які зобов'язують компанії здійснювати контроль над корупційними ризиками через проведення регулярних аудитів, навчання персоналу та встановлення антикорупційних політик [1, 4, 5].

Інші країни, як Японія та Південна Корея, активно впроваджують внутрішні політики комплаєнсу, спрямовані на забезпечення доброчесності у бізнес-практиках. Деякі готельні мережі також застосовують внутрішні механізми антикорупційного контролю, які включають регулярні перевірки, анонімні гарячі лінії для повідомлення про порушення, та політики «нульова терпимість» до корупційних дій [1, 2].

Впровадження антикорупційних ініціатив має значний позитивний вплив на репутацію підприємств HoReCa. Чітка позиція щодо недопущення корупції та прозорі процедури збільшують довіру споживачів, партнерів та інвесторів. Наприклад, готелі та ресторани, які активно працюють над забезпеченням доброчесності, часто стають привабливими для міжнародних клієнтів та партнерів, підвищують свою конкурентоспроможність на ринку.

Для впровадження міжнародних антикорупційних стандартів в український готельно-ресторанний бізнес необхідно адаптувати ефективні практики, що застосовуються у світі, до реалій українського ринку. Нижче наведено п'ять ключових пропозицій для створення прозорої, доброчесної та антикорупційної атмосфери у готельному та ресторанному бізнесі України [6].

Таблиця 1

Пропозиції щодо впровадження міжнародного досвіду
в українській сферу гостинності

<i>№</i>	<i>Пропозиції</i>	<i>Опис</i>
1	2	3
1	Адаптація міжнародних стандартів до національних умов	Адаптувати міжнародні антикорупційні стандарти до українських реалій та законодавства
2	Впровадження корпоративних програм комплаєнсу	Створення внутрішніх політик комплаєнсу, тренінги для персоналу та регулярні аудити

Продовження таблиці 1

1	2	3
3	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Регулярні тренінги з етики, антикорупційних заходів та правових наслідків порушень
4	Запровадження анонімних каналів для повідомлення	Впровадження анонімних гарячих ліній та онлайн-платформ для повідомлень про порушення
5	Залучення незалежних аудиторів та консалтингових компаній	Залучення зовнішніх аудиторів для перевірки та аналізу ефективності антикорупційних заходів

Запровадження антикорупційних заходів у готельно-ресторанному бізнесі не лише дозволяє зменшити корупційні ризики, але й сприяє підвищенню прозорості бізнесу, довіри з боку клієнтів та партнерів, а також забезпечує сталий розвиток підприємств. Вивчення міжнародних стандартів та їх адаптація до українських реалій дозволяє значно покращити ефективність боротьби з корупцією в цій сфері. Тому важливо продовжувати удосконалювати механізми антикорупційної діяльності та сприяти розвитку доброчесності як важливого аспекту ведення бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко О. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-1> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Гончар Л., Батченко Л., Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3> (дата звернення: 04.04.2025).
3. Самодай В., Ковтун Г. Корупція: загрози та наслідки для соціуму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-67> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Barrington R. UK bribery act. *Elgar encyclopedia of corruption and society*. 2024. P. 339–341. URL: <https://doi.org/10.4337/9781803925806.ch74> (date of access: 05.04.2025).
5. Du Pon A. W., Scheetz A. M., Zhang Z. “Foreign corrupt practices act violations and enforcement. *Journal of financial crime*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/jfc-12-2023-0318> (date of access: 04.04.2025).
6. HoReCa. Наукові ініціативи. HoReCa. *Наукові ініціативи*. 2024. URL: <https://doi.org/10.31617/k.knute.2024-05-22> (дата звернення: 05.04.2025).
7. Stanciu A. C., Tudoran Niculita V. I. ISO 37001 – A global anti bribery standard. *Ovidius university annals. economic sciences series*. 2024. Vol. 23, no. 2. P. 164–169. URL: <https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.2.19> (date of access: 06.04.2025).

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Листопад Є. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ – ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Усі сфери життя людини пов'язані з комунікативною діяльністю, яка займає великий обсяг часу та визначає процеси соціалізації, освіти, трудової діяльності тощо. Але ключове значення це явище набуває в діяльності суб'єктів господарювання, тобто отримуючи характер комерціалізації. Саме в цьому аспекті ключову роль відіграє оцінка ефективності ділових комунікацій.

Для визначення сутності останньої категорії звернемося до базисних конструктивів.

Отже, комунікація – це діяльність, що пронизує всі без винятку сфери існування суспільства.

З іншого боку, комунікацію можна представити як процес передачі та обміну інформацією між різними сторонами, що спілкуються.

Ці два підходи взаємодоповнюють один одного і дають цілісне уявлення про природу зазначеної категорії.

Ефективність же є відносною характеристикою результативності діяльності. Також її визначають як співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Отже, ефективні комунікації можна розуміти як «міст між різними зацікавленими сторонами», який безпосередньо пов'язаний з реалізацією цілей організації.

Оскільки у статті аналізуються комерційні комунікації, то необхідно дати дефініцію терміну «організація».

Організація – це окремий соціальний інститут з притаманною лише їй економічною діяльністю, тому й дестабілізуючі фактори, які чинять безпосередній вплив на неї, будуть відрізнятися залежно від сфери діяльності.

У даному дослідженні на прикладі ТОВ «Дон-МТ-нерухомість» пропонується акцентувати увагу на кількох аспектах комунікативної діяльності організації в розрізі взаємодії з клієнтами, оскільки представлений аналіз базується на діяльності компанії у сфері B2C (business to customer) – орієнтованій на кінцевого споживача. Вид економічної діяльності: операції з нерухомим майном. Отже, аспекти дослідження:

- класифікація клієнтів компанії за типами «А», «В» і «С»;
- контроль якості роботи з клієнтами.

Наведені пункти є своєрідними етапами «життєвого циклу клієнта» в організації: перший контакт та завершення тривалого процесу взаємодії. Як правило, дані функції виконуються такими структурними підрозділами, як кол-центр та відділ контролю якості, які, однак, можуть бути акумульовані в одному відділі кол-центру при відносно невеликій чисельності всього персоналу організації.

Сутність цих двох етапів полягає в ефективній комунікації фахівця з клієнтом, що дозволяє:

1. Раціонально використовувати ресурси компанії на першому етапі.
2. Здійснювати механізм контролю та швидкого усунення відхилень і недоліків.

Кваліфікація клієнтів за типами полягає в присвоєнні кожному споживачу послуги певної літери залежно від готовності дану послугу придбати.

Згідно з типологією Гребенюка М., для роботи з клієнтами потрібно виявити три ключових моменти: наявність потреби, фінансові можливості та терміновість. Виходячи з поєднання цих характеристик, за споживачем закріплюється категорія, а компанія отримує можливість максимально раціонально розпорядитися своїми ресурсами (насамперед, кадровими).

Таблиця 1

Кваліфікація клієнтів ABC

Тип	Потреба	Фінансові можливості	Терміновість	Тип
A	+	+	+	A
B	+	+	-	B
C	+	-	+/-	C

Отримуємо, що пріоритетність роботи з клієнтами буде виглядати наступним чином: першочергова увага приділяється типу «А», далі - «В», і лише потім – «С» (співвідношення за Гребенюком М. – 80% – 19% – 1%). Це пояснюється тим, що в розглядуваній сфері діяльності найважливішим ресурсом компанії є фахівці з нерухомості, а точніше їх час та енергія. Відомо, що дані ресурси кінцеві, тому найбільш цінні.

Отже, чим правильніше кваліфіковані клієнти, тим ефективніше компанія витрачає активи і тим більший її прибуток.

Інший важливий аспект – контроль якості роботи з клієнтами компанії. В досліджуваній організації він проводиться наступним чином: фахівець телефонує клієнту після укладення угоди купівлі-продажу нерухомості та ставить ряд питань, що дозволяють зробити висновок про ефективність роботи фахівця з нерухомості та супутнього персоналу.

Результати даного етапу мають дуалістичне значення: дозволяють визначити «вузькі місця», проблеми та недоліки процесу надання послуг; виявити «ідеальну картину» зазначеного процесу очима споживача, до якої потрібно прагнути. Таким чином, керівники відділів продажу отримують інформацію про порушення організаційної політики та своєчасно призначають санкції у випадку негативних відгуків клієнтів; а у топ-менеджменту компанії з'являються вимірювані драйвери зростання та розвитку організації, що призводить зрештою до коригувань у цілях та технологіях роботи.

Механізм контролю якості особливо важливий для компанії, оскільки він формує індекс лояльності NPS («Net Promoter Score») – показник, що визначає готовність клієнтів рекомендувати компанію – своєрідне «сарафанне радіо». NPS є випереджаючим показником, що можна продемонструвати наступним чином: якщо виручка компанії достатньо велика, а показник лояльності низький, буде спад продажів, і тому необхідно прийняти своєчасні заходи.

Індекс NPS оцінюється за шкалою від 1 до 10 (де 10 – найбільший показник лояльності) з подальшим переведенням у відсоткове значення. Однак об’єктивно визначити його непросто. На даному етапі виникає гостра необхідність скрипту проведення контролю якості – сценарію розмови з клієнтом, який у первинній версії містив відносно абстрактне питання щодо рекомендацій: «Оцініть за шкалою від 1 до 10 Вашу готовність рекомендувати нашу компанію».

Неважко зробити висновок про недостатню репрезентативність отриманих відповідей клієнтів: понад 80% давали високі оцінки 9 і 10 – були «адвокатами бренду».

Також слід зауважити, що чітко вибудована комунікація після завершення угоди дозволяє якісно виміряти ефективність роботи фахівця з нерухомості: контроль якості демонструє, що конкретно і як саме потрібно покращити в роботі.

Таким чином, ми дійшли висновку, що дві зазначені порівняно низько працевитратні функції дозволяють модерувати роботу компанії на певних етапах і, як наслідок, підвищувати ефективність діяльності фахівців та організації в цілому. А природа реалізації етапів кваліфікації та контролю якості полягає в ефективній системі комунікацій з клієнтами компанії.

Крім того, можна розглядати ці функції як драйвери розвитку для організації ще й тому, що далеко не в усіх суб’єктів господарювання вони реалізуються, що підвищує конкурентоспроможність та капіталізацію компаній, де є кол-центр та відділ контролю якості.

Список використаних джерел:

1. Завадський Й. С., Книш І. А. Комунікаційний менеджмент в організації. – К.: Центр учбової літератури, 2020. Описує інструменти управління комунікаціями та їх роль у стратегічному розвитку підприємств.

2. Федорченко В. К., Гончаренко І. І. Організаційна комунікація: теорія та практика. – Київ: НАУ, 2019. Розглядає комунікації в організаційному контексті, зокрема внутрішню та зовнішню взаємодію.

3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – Київ: Вільямс, 2018. У розділах про взаємодію з клієнтами (CRM) є згадка про клієнтську лояльність, NPS та скрипти.

4. Гребенюк М. В. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). – Харків: ХНЕУ, 2020. Прямо відповідає на використану типологію А–В–С та практики клієнтської класифікації.

*Носирєв О. О., к.геогр.н., доцент;
Бєлєвцев А. В., здобувач вищої освіти;
Загребєнєв Д. В., здобувач вищої освіти
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Готельний бізнес є ключовою компонентою сталого розвитку сфери туризму та гостинності, оскільки виконує важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування туристів, створенні робочих місць та підтримці економічного зростання регіонів. Його функціонування безпосередньо впливає на стан навколишнього середовища, соціальну відповідальність підприємств і ефективність використання ресурсів. Також готельний бізнес є одним із найприбутковіших векторів розвитку економіки кожної країни. Тому сталий розвиток цієї сфери є перспективним для нашої держави як потужний драйвер майбутнього повоєнного відновлення.

Як зазначає дослідник Є. Подаков, «після завершення повномасштабної війни очікується певний зріст туристичного попиту, але разом з тим, необхідне залучення значних інвестицій в зазначений сектор економіки та державна підтримка суб'єктів такого бізнесу. У рамках відбудови готельного бізнесу в Україні варто спиратися на досвід інших країн, які фактично відновили свою індустрію туризму після криз, зокрема війни» [1].

Науковиця Н. Коваленко зазначає, що «напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу повинні враховувати зміни, які відбулись як у місцевості окремих регіонів (руйнація та знищення історичних й культурних пам'яток, будівель, шляхів), так у свідомості громадян (вразливість, трансформація попиту, поглядів, тривожність), крім того, актуальності набудуть нові туристичні маршрути, пам'ятні місця» [2].

Дослідниця І. Поворознюк підкреслює, що «інноваційний розвиток у готельному бізнесі дозволяє завоювати якнайбільше відвідувачів та якнайкраще задовольняти їхні запити. Така стратегія розвитку підприємства визначає впізнаваність на ринку й забезпечує конкурентоспроможність послуги. Ефективність інноваційної діяльності готельного підприємства безпосередньо пов'язана з маркетинговою діяльністю зростання продажів. Результатом маркетингових інновацій готельного господарства є розширення ринку збуту. Для того, щоб збільшити частку на ринку, готелю потрібно шукати нові шляхи зміцнення зв'язків зі споживачами» [3].

У контексті сталого розвитку готельна індустрія повинна поєднувати економічну вигідність з екологічною та соціальною відповідальністю. Це передбачає впровадження енергоефективних технологій, використання

екологічно чистих матеріалів, мінімізацію відходів, збереження водних ресурсів та дотримання принципів «зеленого» будівництва. Крім того, важливими аспектами є підтримка місцевих громад, залучення локальних постачальників та збереження культурної спадщини.

Сталий готельний бізнес сприяє довгостроковій привабливості туристичних напрямків, підвищує рівень задоволеності відвідувачів та формує позитивний імідж країни на міжнародному рівні (рис. 1).



Рис. 1. Позитивні ефекти від сталого розвитку готельного бізнесу на індустрію туризму та гостинності (авторська розробка)

Таким чином, розвиток готельного бізнесу відповідно до принципів сталого розвитку є необхідною умовою для забезпечення збалансованого зростання туризму та зміцнення позицій України як конкурентоспроможного туристичного напрямку.

Автори [4] зазначають, що «для успішного розвитку готельного бізнесу у нових реаліях необхідно застосовувати продумані стратегії, які дозволять українським готелям не тільки зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку гостинності, але й підвищити конкурентоспроможність на міжнародній арені. Адаптація до сучасних вимог та активне впровадження інновацій дозволить українським готелям посісти гідне місце на міжнародній арені. Реалізація запропонованих стратегій не тільки підвищить конкурентоспроможність готельної індустрії, але й сприятиме розвитку туризму, збільшенню доходів готельєрів та зміцненню іміджу України як привабливого туристичного спрямування» [4].

Тобто, стратегії розвитку готельного бізнесу в Україні мають ґрунтуватися на комплексному підході, орієнтованому на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності галузі. Насамперед доцільно забезпечити модернізацію інфраструктури готельних підприємств відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки. Важливо стимулювати розвиток внутрішнього туризму шляхом створення привабливих туристичних кластерів і підтримки місцевих ініціатив.

Серед пріоритетних напрямів також слід виокремити цифровізацію обслуговування, зокрема впровадження сучасних інформаційних технологій для

автоматизації процесів бронювання, маркетингу та управління персоналом. Державна підтримка у вигляді пільгового оподаткування, грантів і кредитів для малого та середнього готельного бізнесу сприятиме активізації інвестиційної діяльності.

Окрему увагу варто приділити розвитку людського капіталу через підвищення кваліфікації кадрів, освітні програми та професійні стажування. У контексті сталого розвитку необхідно впроваджувати екологічно відповідальні практики, зокрема енергоефективні технології та управління відходами. Успішна реалізація вищезазначених стратегій забезпечить довгострокове зростання галузі, покращення туристичної привабливості України та інтеграцію у світовий готельний простір.

Список використаних джерел:

1. Подаков Є. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 321–325. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-53>.
2. Коваленко Н. (2024). SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61>.
3. Поворознюк І. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(27). С. 121–128. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299099](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299099).
4. Жолобка А., Корсак Р. Перспективні стратегії розвитку українського готельного бізнесу в умовах євроінтеграції. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVIII: Методологічні інновації в дослідженнях і викладанні: від теорії до практики / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2025. С. 204–206. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/73757>.
5. Носирев О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38>.
6. Безхлібна А. П. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 190–201. URL: <https://tinyurl.com/2djxys4e>.

УДК: 640.4:338.48:005.21

*Носирев О. О., к.геогр.н., доцент;
Машнева К. С., здобувач вищої освіти;
Назаренко М. В., здобувач вищої освіти
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ

Конкурентоспроможний ресторанний бізнес відіграє важливу роль у розвитку гастрономічного туризму, виступаючи не лише елементом туристичної

інфраструктури, а й самостійним чинником привабливості туристичних дестинацій. Сучасний турист дедалі частіше орієнтується на пошук унікальних кулінарних вражень, тому рівень розвитку ресторанної сфери безпосередньо впливає на формування туристичного попиту. Висока якість страв, обслуговування, інтер'єру та атмосфери ресторанних закладів сприяє створенню позитивного іміджу регіону, підвищенню задоволеності туристів і формуванню лояльності до дестинації [1-3].

Ресторани, що пропонують автентичну кухню, локальні продукти та кулінарні традиції, стають центрами культурної ідентичності та популяризації національної спадщини. Завдяки цьому вони активно залучають гастрономічних туристів, для яких смакова компонента подорожі є однією з основних мотивацій. Успішні ресторанні заклади також ініціюють розвиток гастрономічних маршрутів, фестивалів, дегустацій, кулінарних майстер-класів, що розширює спектр туристичних послуг. Отже, конкурентоспроможний ресторанний бізнес є не лише економічним чинником зростання, а й стратегічним елементом у формуванні та просуванні гастрономічного туризму як перспективного напрямку в системі туристично-гостинного комплексу.

Конкурентоспроможність ресторанних закладів є одним із ключових чинників якісного обслуговування туристів, оскільки вона забезпечує високий рівень сервісу, різноманітність кулінарної пропозиції та врахування потреб різних категорій відвідувачів. Ресторани, що прагнуть до лідерства на ринку, зазвичай впроваджують інноваційні підходи до обслуговування, вдосконалюють інтер'єр, підвищують кваліфікацію персоналу та забезпечують дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Конкурентоспроможні заклади швидко реагують на сучасні гастрономічні тренди та побажання клієнтів, зокрема пропонують вегетаріанське, безглютенове або локальне меню, що значно підвищує привабливість для туристів з різними гастрономічними вподобаннями. Наявність багатомовного персоналу, зручних онлайн-сервісів для бронювання та оплати, а також продумане позиціонування бренду сприяють створенню комфортних умов для туристів, включно з іноземними.

Конкурентоспроможний ресторанний бізнес є ключовим чинником розвитку гастрономічного туризму, оскільки саме якісні й унікальні кулінарні враження часто стають мотивацією для подорожей та стимулюють гастрономічний туризм (рис. 1).

Тобто, конкурентоспроможний ресторанний бізнес не лише задовольняє харчові потреби туристів, а й створює додану вартість у туристичній сфері, перетворюючи гастрономію на повноцінний туристичний продукт.

Науковиця Е. Сіра справедливо зазначає, що українська кухня, як важлива компонента національної культури, відображає історичні, етнографічні та регіональні традиції України. Ресторани української кухні функціонують не лише як заклади харчування, але й виконують роль культурних майданчиків, популяризуючи українські традиції серед внутрішніх і зовнішніх споживачів. Важливі традиційні страви, такі як борщ, вареники та галушки, символізують національну самобутність і допомагають формувати позитивний імідж України на міжнародній арені [4].



Рис. 1. Роль конкурентоспроможних закладів ресторанного обслуговування в активізації гастрономічного туризму (*авторська розробка*)

Необхідно зазначити, що туристи сприймають ресторани заклади як невід’ємну складову туристичного досвіду, що має істотний вплив на загальну оцінку якості перебування в тій чи іншій дестинації. Ресторанні послуги виконують не лише функцію харчування, а й відіграють роль культурного, емоційного та естетичного наповнення подорожі [5].

У процесі вибору та відвідування закладів громадського харчування туристи звертають увагу на низку ключових чинників. Цілком природно, що першочергове значення має якість та смакові характеристики страв, зокрема їхня свіжість, відповідність гастрономічним традиціям регіону та естетика подачі. Проте вкрай важливим є й рівень обслуговування, професійність та комунікабельність персоналу, швидкість реагування на запити клієнтів, чистота приміщення й дотримання санітарно-гігієнічних норм. Туристи звертають увагу оригінальний інтер’єр, приємну атмосферу, музичне оформлення та автентичний стиль закладу. Окрім того, враховується співвідношення ціни та якості, доступність онлайн-сервісів (бронювання, безконтактна оплата, наявність Wi-Fi), а також репутація закладу та представленість в соціальних мережах.

Також сприйняття ресторанних закладів туристами залежить від комплексної якості послуг, культурної автентичності та готовності відповідати очікуванням різних категорій споживачів, що відповідно формує загальне враження від туристичної поїздки та формує позитивне сприйняття не лише ресторанного закладу, а й іміджу відповідної туристичної території.

Таким чином, конкурентоспроможність ресторанних закладів сприяє формуванню позитивного туристичного досвіду, підвищенню рівня задоволеності гостей і, як наслідок, зміцненню репутації туристичної дестинації в цілому.

Список використаних джерел:

1. Гуштан Т., Годя І. М. Роль гастрономічного туризму в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / Ред. : Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 211-215.
2. Нікітенко К. С. (2024). Вплив державного регулювання на конкурентоспроможність туристичного та готельно-ресторанного сектору. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.7>.
3. Паска М. З., Гузар У.Є., Радзімовська О.В., Андрусів А. Ресторанний туризм: сучасні підходи до реалізації. Інноваційні технології та реалізація концепції Zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (4–5 грудня 2023 року, м. Полтава). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 262-264. URL: <https://tinyurl.com/2b9qwqv8>.
4. Сіра Е. Ресторани української кухні як частина культурної ідентичності: вплив на ресторанний бізнес. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 8–13. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(1)).
5. Сіра Е., Каролоп О., Загнибіда Р. Різноманітність культур у ресторанному бізнесі, вплив на розвиток гастрономічного туризму: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-154>.

УДК: 338.48:640:005.21

*Носирев О. О., к.геогр.н., доцент;
Трестін Г. С., здобувач вищої освіти;
Холодна К. О., здобувач вищої освіти
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

Діяльність готельного господарства та туризму здійснюється в умовах високої нестабільності, значної мінливості та непередбачуваності довкілля. В таких умовах необхідно адаптувати, намагатися знайти нові підходи до зростання привабливості, доступності та якості своїх послуг або створювати зовсім нові стандарти управління бізнесом. Центральними в цій концепції є інтеграція передових технологій, розробка сталої екологічної політики, залучення громади та створення позитивного іміджу України як безпечного та привабливого туристичного напрямку [3].

Науковиці [1] зазначають, що «стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні повинні орієнтуватися на створення конкурентоспроможної туристичної інфраструктури та підвищення якості послуг. Крім того, індустрія гостинності потребує висококваліфікованих працівників, тому варто інвестувати в освіту та професійну підготовку. Одночасно слід популяризувати унікальні українські традиції, кухню та культурні особливості для підвищення туристичної привабливості» [1].

Як зазначають автори [2], «світовий досвід засвідчує успішне застосування передових новітніх стратегій розвитку та адаптації в умовах кризових умовах. Зокрема, можна відзначити мережу готелів Marriott, яка впровадила програму «Commitment to Clean» для підвищення стандартів гігієни та безпеки під час пандемії COVID19, що допомогло відновити довіру клієнтів. Airbnb зосередилася на внутрішньому туризмі та пропонувала короткострокові оренди в сільській місцевості, де клієнти могли уникнути людних місць. Costa Rica просувала екотуризм, привертаючи увагу до своїх природних ресурсів та сталих туристичних практик, що допомогло залучити новий сегмент туристів» [2].

Цікавий приклад ініціативи у реалізації принципів сталого розвитку туризму, а саме практик сертифікації засобів розміщення сталого на глобальному рівні наводять автори [4], які відзначають діяльність компанії «Booking.com», яка пройшла шлях від маленького нідерландського стартапу до відомої на весь світ цифрової туристичної компанії, та започаткувала програму «Свідомі подорожі». Значок можуть отримати об'єкти всіх типів: від апартаментів в Амстердамі або гостьового будинку в Індії до курортного готелю в Голд-Кості [4].

Комплексне управління розвитком в індустрії гостинності та туризму має здійснюватися на основі стратегічного підходу, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти діяльності. Такий підхід передбачає цілеспрямовану координацію дій усіх зацікавлених сторін (державних органів, бізнесу, громадськості, професійних об'єднань та освітніх установ й ін.) з метою забезпечення сталого зростання галузі.

Насамперед управління повинно базуватися на чіткому плануванні та прогнозуванні розвитку, з урахуванням ринкових тенденцій, туристичних потоків, ресурсного потенціалу територій та змін у споживчих перевагах. Важливо забезпечити ефективне функціонування системи маркетингу та брендингу, спрямованої на підвищення привабливості дестинацій, розвиток іміджу та просування туристичних продуктів на внутрішньому й міжнародному ринку (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти комплексного управління розвитком в індустрії гостинності та туризму (авторська розробка)

Ключову роль у комплексному управлінні відіграє інвестиційна політика, яка має бути орієнтована на підтримку інноваційних проєктів, модернізацію інфраструктури, цифровізацію сервісів та розвиток людського капіталу. Важливо впроваджувати сучасні інформаційно-аналітичні системи для моніторингу результативності управлінських рішень, а також забезпечувати участь зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень на місцевому та регіональному рівнях.

Можна цілком погодитись з думкою дослідників [5], які зазначають, що «одним із важливих стратегічних кроків для підприємств індустрії гостинності та туризму має бути диверсифікація своїх послуг. Це дозволить їм задовольнити ширше коло клієнтів та знизити ризики, пов'язані з сезонністю чи іншими факторами (наприклад, внутрішньою міграцією, масовим переміщенням ВПО тощо). Наприклад, готелі можуть пропонувати не лише розміщення, а й організацію конференцій, кейтерингу, спа-процедур тощо. Ресторани можуть доповнити своє меню доставкою їжі, кейтерингом, проведенням майстер-класів з приготування страв. Туристичні агенції можуть розширити асортимент турпродуктів, включивши до нього місцеві екскурсії, оренду автомобілів, організацію локальних ділових поїздок тощо» [5].

Особливу увагу слід приділяти розвитку партнерства між державою та приватним сектором, зокрема в межах програм державно-приватного співробітництва, а також розбудові правової бази, яка сприятиме прозорості, безпеці та стійкості туристично-гостинного середовища. Управління має бути адаптивним, орієнтованим на інновації та динамічне реагування на виклики глобального середовища, зокрема зміни клімату, кризові ситуації чи трансформацію споживчих практик. Отже, ефективне комплексне управління розвитком в індустрії гостинності та туризму потребує системного підходу, стратегічного бачення, координації між секторами та зосередженості на довгострокових результатах, що відповідають принципам сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Босовська М. В., Охріменко А. Г. Стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні. Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк, ЛНТУ, 2024. С. 7–11. URL: <https://tinyurl.com/2couwbs6>.
2. Гоблик-Маркович Н.М., Вітвіцький О.М., Гончарова А. Стійкість індустрії туризму та гостинності: стратегії розвитку та адаптації до кризових умов. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей за матеріалами ІV Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 р., м. Мукачєво). Мукачєво : Вид-во МДУ, 2024. С. 429–431. URL: <https://tinyurl.com/254hcem5>.
3. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>.
4. Карпенко Ю.В., Горонович С.М. Реалізація принципів сталого розвитку туризму в індустрії гостинності. Інноваційні технології та реалізація концепції Zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (4–5 грудня 2023 року, м. Полтава). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 242-245. URL: <https://tinyurl.com/25axhalg>.

5. Кругляню А. В., Глевчук В. М. Бізнес-стратегії підприємств індустрії гостинності та туризму в умовах післявоєнної відбудови. Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 квітня, 2024 р. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2024. URL: <https://tinyurl.com/23ozd597>.

УДК: 338.48:332.1

*Носирев О. О., к.геогр.н., доцент
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ ШЛЯХОМ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, певної кризи туристичної галузі, проблема відновлення туристичного потенціалу регіонів України набуває особливої актуальності. Одним із ключових механізмів такого відновлення виступає популяризація національного туристичного продукту, яка має стати інструментом не лише залучення туристичних потоків, а й активізації внутрішнього розвитку регіонів.

Під національним туристичним продуктом можна розуміти сукупність туристичних послуг, ресурсів, культурної та природної спадщини, які формують унікальну пропозицію країни на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках. Ефективна популяризація цього продукту потребує системного підходу, що включає інформаційно-комунікаційні, інфраструктурні, інституційні та освітні компоненти.

По-перше, актуалізується необхідність реалізації цілісної інформаційної політики, орієнтованої на просування туристичних можливостей регіонів через сучасні цифрові канали комунікації (соціальні мережі, онлайн-платформи, інтерактивні туристичні портали тощо). Важливим аспектом є формування брендів регіонів з урахуванням їхньої ідентичності, історико-культурної та природної унікальності, що сприятиме підвищенню впізнаваності та привабливості туристичної пропозиції.

По-друге, потребує уваги питання модернізації туристичної інфраструктури, яка є матеріальною основою для забезпечення якісного туристичного обслуговування. Зокрема, йдеться про відновлення та адаптацію до сучасних стандартів об'єктів культурної спадщини, поліпшення транспортної доступності, розбудову інформаційно-навігаційних систем, а також підтримку малого та середнього підприємництва у сфері туризму.

По-третє, важливим чинником є розвиток людського капіталу, що передбачає підвищення кваліфікації працівників туристичної галузі, підтримку освітніх ініціатив у сфері туризму, а також популяризацію професій, пов'язаних із гостинністю, серед молоді.

Відновлення туристичного потенціалу регіонів шляхом популяризації національного туристичного продукту є важливим завданням, якого можливо

досягти при застосуванні та впровадженні комплексного підходу, який має містити маркетингові, інфраструктурні, освітні та партнерські дії (рис. 1).

1. Маркетинг та брендінг

- Розробка єдиної національної туристичної платформи, яка презентує всі регіони.
- Активне просування в соцмережах (Instagram, TikTok, YouTube та ін.), із залученням популярних тревел-блогерів та медійних персон.
- Запуск рекламних кампаній за участі відомих особистостей/культурних діячів.
- Створення бренду кожного регіону на основі його унікальності (природні ландшафти, кухня, ремесла, історія).
- Використання слоганів, логотипів, візуального стилю.

2. Інфраструктурний розвиток

- Відновлення та модернізація туристичних об'єктів (музеї, заповідники, парки).
 - Покращення логістики – транспортне сполучення, дороги, інформаційна навігація.
- Підтримка малого бізнесу в туризмі: міні-готелі, садиби, екскурсійні служби.

3. Освіта та підвищення кваліфікації

- Проведення тренінгів для гідів, екскурсуводів, працівників сфери гостинності.
 - Впровадження освітніх програм у ЗВО з акцентом на сучасний туризм, маркетинг, сталий розвиток.
 - Навчання представних місцевих громад щодо створення локального туристичного продукту (гастрономічні тури, фестивалі, ремесла).

4. Культурна дипломатія та міжнародна співпраця

- Проведення днів української культури за кордоном.
 - Участь у міжнародних туристичних виставках.
- Співпраця з закордонними туроператорами, аби включати українські маршрути в міжнародні тури.

5. Підтримка локальних ініціатив з розвитку туризму

- Фінансування проєктів розвитку зеленої, етнографічної, подієвої, гастрономічної туризму.
- Створення туристичних кластерів — партнерство між бізнесом, місцевою владою та громадами.

6. Безпека та інтернет-сервіс

- Інформування туристів про безпечні регіони та маршрути.
- Створення сервісів миттєвого інформування (гарячі лінії, чат-боти, сайти з актуальною інформацією).

Рис. 1. Компоненти стратегії відновлення туристичного потенціалу територій шляхом розвитку національного туристичного продукту (*авторська розробка*)

Крім того, актуальним у цій площині вбачається налагодження ефективної міжрегіональної та міжнародної співпраці, спрямованої на обмін досвідом, інтеграцію у міжнародні туристичні маршрути, а також участь у туристичних виставках і форумах, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту.

Важливою умовою є й забезпечення безпечного середовища для туристичної діяльності, надання перевіреної інформації про безпечні маршрути, запровадження системи навігації та оперативної комунікації з туристами мають стати обов'язковими елементами державної та регіональних стратегій у сфері туризму.

Популяризація національного туристичного продукту також є важливою компонентою стратегії розвитку сфери туризму. Основними напрямками такої популяризації є формування цілісного національного туристичного бренду, розвиток цифрових каналів комунікації, участь у міжнародних туристичних виставках та просування тематичних туристичних продуктів. Ефективне використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема соціальних мереж, туристичних платформ та інших медіаресурсів забезпечує активну взаємодію з цільовою аудиторією та сприяє підвищенню впізнаваності туристичних об'єктів. Важливим фактором є також співпраця з місцевими громадами задля створення автентичних регіональних пропозицій, що відповідають запитам широкого спектра мандрівників та подорожуючих. Також популяризація має супроводжуватись удосконаленням сервісної інфраструктури та підвищенням якості туристичних послуг, що формує позитивний туристичний імідж держави.

Підсумовуючи, можливо зазначити, що відновлення туристичного потенціалу регіонів можливе лише за умови комплексного та скоординованого підходу до популяризації національного туристичного продукту, що базується на синергії дій державних інституцій, місцевих громад, бізнесу та освітньо-культурного середовища.

Список використаних джерел:

1. Михайліченко Г. І. Управління потенціалом туристичних дестинацій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 133-138. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.19>.
2. Осіпчук А. Механізм активізації туристичного потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-112>.
3. Шулла Р. С., Попик М. М., Пітюлич М. М. Туристично-рекреаційний потенціал регіону: сутність і фактори впливу. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-71-79>.
4. Язіна В., Дзюба В., Мирний Д. Інтегрована комплексна модель оцінки туристичного потенціалу України: сутність та специфіка. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-194>.
5. Якименко-Терещенко Н. В., Носирев О. О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів : монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 320 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/79138>.

*Савченко В. М., к.е.н., професор;
Кононенко Л. В., к.е.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК РУШІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Сучасний світ переживає системні зміни: технологічний прогрес, глобалізація ринків та зростання конкуренції створюють як нові можливості, так і серйозні виклики для бізнесу. У цих умовах, здатність до інновацій стає вирішальним фактором для виживання та успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Інновації охоплюють не лише розробку нових продуктів чи послуг; вони також включають удосконалення бізнес-процесів, організаційних структур, моделей управління та підходів до взаємодії з клієнтами та партнерами.

Провідні економіки світу демонструють, що саме інноваційна діяльність є основним двигуном економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Мейнстрімом розвитку України є процес євроінтеграції, що безпосередньо відноситься економіки. Концепції «Industry 5.0» та «Agriculture 5.0», які активно обговорюються у наукових та бізнес-колах [2], знаменують собою перехід до нового етапу розвитку, де технологічний прогрес поєднується з гуманістичними принципами, ставлячи в центр уваги людину, її потреби та етичні аспекти розвитку.

У контексті цих глобальних тенденцій, корпоративне підприємництво та партнерство розглядається науковою спільнотою як один із найбільш ефективних механізмів забезпечення інноваційного розвитку [1, 3, 4]. Відповідно потребує уваги проблематика становлення та розвитку методології корпоративного підприємництва як відносно нової галузі наукових знань.

Сутність концепції «корпоративне підприємництво» полягає у використанні підприємницького потенціалу управлінців та працівників у межах внутрішнього інноваційного процесу підприємств. Менеджери та співробітники виступають як підприємці, беручи активну участь у генеруванні, розробці та впровадженні в практику нових бізнес-ідей та інновацій. Хоча термін часто пов'язують виключно з корпоративним сектором, він може мати місце і у приватних структурах та різних за розмірами суб'єктах господарювання, тобто імпонує його тлумачення як внутрішньогосподарського або внутрішнього підприємництва.

Корпоративне підприємництво є основою стимулювання інновацій, подолання бюрократії та інерції, що часто притаманні великим підприємницьким структурам, а також проявляється у приватному секторі різних масштабів. Успіх корпоративного підприємництва значною мірою залежить від розвитку інноваційної культури, підприємницького мислення та «м'яких» навичок персоналу, а також створення стимулів та сприятливого внутрішнього середовища. Незважаючи на значний науковий доробок та сформовані методологічні напрями дослідження, ця галузь знань залишається складною та

дещо фрагментованою, що вимагає подальшої систематизації методології. Розвиток методологічного інструментарію є критично важливим не лише для поглиблення теоретичного розуміння, але й для ефективного практичного впровадження корпоративного підприємництва. У цьому контексті особливого значення набувають механізми, що сприяють трансферу знань та їх адаптації до конкретних умов. Зокрема, у секторах, де переважають малі підприємства або існують специфічні умови, важливу роль відіграє партнерство як організаційна модель корпоративного підприємництва. У сільському господарстві це може бути реалізоване на основі партнерства суб'єктів малого агробізнесу з дорадчими структурами. Вони є ключовим інструментом для поширення принципів та методів корпоративного підприємництва, надання консультаційної підтримки та допомоги у формуванні внутрішньої підприємницької культури та стимулюванні інновацій на місцях.

Список використаних джерел:

1. Савченко В., Кононенко Л.В. Перспективні напрями розвитку агроконсультування. *Економічний простір*, 2024. (196). С. 91-96 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.91-96>.
2. Савченко, В., Кононенко, Л., & Сушич, В. (2024). Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення «Agriculture 5.0». *Економічний простір*, (190), 182-186. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-33>.
3. Castriotta, M., Loi, M., Marku, E., & Moi, L. Disentangling the corporate entrepreneurship construct: conceptualizing through co-words. *Scientometrics*, 2021, 126(4), 2821-2863. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03846-2>.
4. Fountas, S., Espejo-García, B., Kasimati, A., Gemtou, M., Panoutsopoulos, H., & Anastasiou, E. (2024). Agriculture 5.0: Cutting-edge technologies, trends, and challenges. *IT Professional*, 26(1), 40-47.

УДК 33:63:65

*Сисоліна І. П., к.т.н., доцент;
Артеменко Д. Ю., к.т.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПЕРСПЕКТИВИ УНІФІКАЦІЇ МИТНИХ ПРОЦЕДУР В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УКРАЇНУ

Уніфікація митних процедур у межах Європейського Союзу є ключовим елементом функціонування єдиного ринку, що забезпечує вільний рух товарів, капіталу, послуг та робочої сили. Для України, в контексті євроінтеграційних прагнень, розуміння та імплементація цих процесів є надзвичайно важливим для синхронізації національної митної системи з європейськими стандартами.

Досвід країн-членів Європейського Союзу є цінним орієнтиром для України у процесі уніфікації митних процедур. Створення єдиного митного простору ЄС відбувалося поступово, через гармонізацію законодавства, спрощення формальностей, а також впровадження спільних електронних систем.

Принципи та інструменти уніфікації: Країни-члени ЄС успішно імплементували Митний кодекс Союзу як основний регуляторний документ, який забезпечує єдність правил та процедур. Це включає єдину митну декларацію, спільні митні тарифи, уніфіковані правила походження товарів та використання спільних інформаційних систем, таких як NCTS (New Computerised Transit System) для транзитних переміщень та AES (Automated Export System) для експорту.

Для країн-членів отримані наступні позитивні результати: уніфікація призвела до значного зменшення адміністративного навантаження на бізнес, прискорення митного оформлення, зростання обсягів торгівлі та підвищення прозорості. Завдяки усуненню внутрішніх митних кордонів, товарообіг між країнами-членами став фактично безперешкодним, що сприяло розвитку конкуренції та економічному зростанню.

Проте є і виклики: на початкових етапах уніфікації країни стикалися з проблемами, пов'язаними з різницею в національних законодавствах, рівнем технологічної готовності та опором з боку окремих зацікавлених сторін. Ці виклики долалися через постійний діалог, фінансову підтримку для модернізації інфраструктури та навчання персоналу.

Інтеграція української митної системи в європейський простір є одним із ключових аспектів євроінтеграційного курсу. Існує кілька можливих сценаріїв такої інтеграції, кожен з яких має свої особливості.

Розглянемо поетапну гармонізацію законодавства та процедур: цей сценарій передбачає поступове впровадження норм та стандартів Митного кодексу ЄС в українське законодавство. Це включає адаптацію національних нормативно-правових актів, впровадження європейських практик контролю та обміну інформацією. Прикладом такої інтеграції є приєднання України до Конвенції про спільний транзит (NCTS) та Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами, що вже дозволяє використовувати спільну транзитну процедуру з країнами ЄС.

Розширення використання спільних ІТ-систем полягає в активному впровадженні та повноцінному використанні європейських електронних систем, таких як NCTS та AES, є критично важливим. Це дозволить уніфікувати подачу декларацій, оптимізувати обмін даними та значно прискорити процедури оформлення. Подальше розширення співпраці в цьому напрямку може включати інтеграцію інших інформаційних систем для обміну даними про ризики та боротьби з шахрайством.

Навчання та підвищення кваліфікації митних працівників важливе для ефективної інтеграції необхідно забезпечити відповідний рівень знань та навичок українських митників щодо європейських митних процедур та стандартів. Це може бути реалізовано через програми обміну досвідом, тренінги та спільні проекти.

Процес уніфікації митних процедур несе як значні переваги, так і певні виклики для України.

До переваг можна віднести:

– спрощення та прискорення зовнішньої торгівлі через застосування єдиних стандартів та електронних систем, що значно зменшить час та витрати на

митне оформлення, що стимулюватиме український експорт та імпорт, зокрема аграрного напрямку (наприклад, сільськогосподарська техніка) [1];

– збільшення інвестиційної привабливості через прогнозованість та прозорість митних процедур, що робить Україну більш привабливою для іноземних інвесторів, оскільки знижуються ризики та адміністративні бар'єри [2];

– підвищення ефективності боротьби з контрабандою та шахрайством завдяки інтеграції в європейські системи обміну інформацією та ризик-аналізу, це дозволить ефективніше виявляти та запобігати незаконним операціям;

– модернізація митної служби, а саме процес уніфікації вимагає впровадження сучасних технологій, що сприятиме загальній модернізації української митниці та підвищенню її інституційної спроможності [3];

– поглиблення інтеграції до Єдиного ринку ЄС, за допомогою уніфікації митних процедур, це є логічним кроком до повноцінного членства України в ЄС, відкриваючи доступ до переваг єдиного ринку.

До викликів належать:

– необхідність значних інвестицій: модернізація ІТ-інфраструктури, технічного оснащення та навчання персоналу потребуватиме значних фінансових вкладень;

– адаптація національного законодавства: повне приведення українського митного законодавства у відповідність до норм ЄС є складним та тривалим процесом, що вимагає внесення численних змін;

– боротьба з корупцією: ефективна уніфікація вимагає подолання корупційних ризиків, оскільки вони можуть підірвати довіру до системи та унеможливити повноцінну інтеграцію;

– опір змінам: деякі зацікавлені сторони, які звикли до існуючих процедур або отримують вигоду від їх непрозорості, можуть чинити опір реформам;

– забезпечення кібербезпеки: зростання залежності від електронних систем обміну даними підвищує вимоги до кібербезпеки митної інфраструктури.

Отже, уніфікація митних процедур з Європейським Союзом є складним, але необхідним кроком для України на шляху до євроінтеграції. Вона вимагатиме скоординованих зусиль уряду, бізнесу та міжнародних партнерів, але її переваги значно переважають потенційні виклики, відкриваючи нові можливості для економічного розвитку та інтеграції в глобальну економіку.

Список використаних джерел:

1. Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_012#Text.

2. Сисоліна І., Кононенко Л., Сисоліна Н. Митне оформлення вантажів в умовах цифровізації: проблеми та перспективи. № 66 (2024): *Економіка та суспільство*. Електронний журнал <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-131>.

3. Сисоліна І.П. Митне регулювання перевезення вантажів сучасні підходи. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф., 27 лист. 2024 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2024. 81-83. *Materiali konferents 27-11-2024 CUNTU*.

*Сисоліна Н. П., к.е.н., доцент;
Козьма О. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ МІНІМІЗАЦІЯ

У період воєнного стану підприємства України стикаються з викликами, що суттєво впливають на їх економічну безпеку. Ці загрози охоплюють широкий спектр аспектів – від прямих воєнних пошкоджень до системних змін у соціально-економічному середовищі [3]. Ефективна мінімізація цих загроз є запорукою виживання та подальшого розвитку бізнесу.

Масштабні міграційні процеси, спричинені воєнним станом, створюють значні виклики для кадрової та, як наслідок, економічної безпеки підприємств.

По-перше, це відтік кваліфікованих кадрів, а саме виїзд значної частини працездатного населення, зокрема висококваліфікованих спеціалістів, за кордон або до більш безпечних регіонів України призводить до дефіциту кадрів у багатьох галузях. Особливо що стосується тих сфер, де потрібні унікальні знання та досвід.

Як наслідок для підприємств – зниження продуктивності праці, зростання витрат на пошук та навчання нових співробітників, потенційна втрата конкурентоспроможності через нестачу кваліфікованих фахівців. Для оборонних підприємств або тих, що працюють на забезпечення потреб ЗСУ, це може стати критичною загрозою.

Для зменшення цих впливів, зокрема для утримання персоналу, необхідна розробка програм лояльності, гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної роботи (де це можливо), релокація співробітників у безпечніші регіони за рахунок підприємства.

На часі питання підвищення кваліфікації та перекваліфікація, а саме інвестування у внутрішнє навчання та перепідготовку наявних працівників, а також залучення осіб, що повернулися з фронту або внутрішньо переміщених осіб, до нових спеціальностей.

Налагодження партнерських відносин з університетами та коледжами для підготовки молодих спеціалістів з урахуванням поточних потреб ринку праці.

По-друге, дисбаланс на ринку праці, оскільки з одного боку, відбувається відтік робочої сили, з іншого – може виникати надлишок певних професій у регіонах, куди переміщуються люди. Також спостерігається гендерний дисбаланс через мобілізацію чоловіків.

Тому виникають труднощі з набором необхідних спеціалістів, необхідність адаптації виробничих процесів до зміненого складу робочої сили, потенційне зниження якості продукції/послуг.

Для зменшення цих впливів, зокрема перегляду кадрової політики, необхідно активне залучення жінок на «традиційно чоловічі» посади, використання трудового потенціалу людей старшого віку та осіб з інвалідністю.

Активне використання державних програм підтримки зайнятості та перекваліфікації, що можуть сприяти вирішенню проблем з дефіцитом кадрів.

Впровадження технологій, що дозволяють зменшити залежність від ручної праці та оптимізувати виробничі процеси.

Воєнний стан змушує підприємства радикально переглядати та адаптувати свої бізнес-моделі для забезпечення виживання та стійкості.

По-третє, переорієнтація ринків та логістики, оскільки зруйновані логістичні ланцюги, блокування морських шляхів, пошкодження інфраструктури, зміна споживчого попиту та втрата традиційних ринків збуту (особливо на окупованих територіях).

Як наслідок для підприємств – зростання витрат на транспортування, затримки поставок, неможливість виконання зобов'язань, втрата клієнтів [2].

Для зменшення цих впливів необхідно, зокрема диверсифікація ринків збуту та постачальників, тобто активний пошук нових каналів збуту (включаючи експорт до ЄС та інших країн) та альтернативних постачальників сировини/компонентів.

Оптимізація внутрішньої логістики, використання альтернативних видів транспорту (залізничний, автомобільний), співпраця з новими логістичними партнерами.

Формування достатніх запасів сировини, матеріалів та готової продукції для забезпечення безперебійної роботи в умовах можливих перебоїв.

По-четверте, зміни у фінансовому стані та доступі до капіталу, а саме зниження платоспроможності населення, зростання інфляції, погіршення доступу до банківського кредитування, неплатежі контрагентів.

Як наслідок для підприємств – дефіцит обігових коштів, ризик банкрутства, втрата інвестиційної привабливості [1].

Для зменшення цих впливів необхідно, зокрема оптимізація витрат, тобто ретельний аналіз та скорочення неперіоритетних витрат, пошук енергоефективних рішень.

Приділяти більшу увагу управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю, тобто посилення контролю за своєчасним погашенням заборгованості, перегляд умов розрахунків з контрагентами.

Активне використання державних програм підтримки бізнесу (пільгові кредити, гранти), грантів від міжнародних організацій та донорських програм.

По-п'яте, релокація та реструктуризація виробництва, оскільки є загроза руйнування активів, необхідність збереження виробничих потужностей та робочих місць.

Як наслідок для підприємств – значні витрати на переміщення, можлива тимчасова зупинка виробництва, втрата частини активів.

Для зменшення цих впливів необхідно, зокрема розробка планів релокації, тобто завчасно підготовлені плани переміщення обладнання та персоналу до безпечніших регіонів.

Використання урядових програм з підтримки підприємств, що переміщують виробничі потужності.

Розподіл виробничих потужностей між різними географічними локаціями для зменшення ризиків.

Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що поєднує оперативне реагування на поточні загрози з розробкою довгострокових стратегій адаптації та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Краснікова-Колосова С.В.; Сисоліна Н.П. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 132-133.

2. Сисоліна Н.П., Бордіян В.А. Господарська діяльність агропідприємств в умовах воєнного стану Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 47-49.

3. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози № 65 (2024): *Економіка та суспільство*. Електронний журнал (economyandsociety.in.ua) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.

УДК 642.59

*Харченко І. В., к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ

Закономірно виникає питання – які важливі ключові фактори успіху присутні у успішних ресторанах і які ключові фактори успіху ігнорують неуспішні ресторани. Є певний перелік ключових факторів успіху в ресторанній галузі.

Можна побачити, що різні автори називають різні ключові фактори успіху. Відповідно до огляду літератури пропонуються наступні рекомендації[2]:

Стратегія, маркетинг, меню та персонал; Врахування матеріальних і нематеріальних аспектів бізнес успішності; Чітка стратегія унікальності послуг; Взаємовідносини зі споживачами та їх лояльність; Меню та маркетинг; Компетентний персонал.

Серед відомих джерел, які аналізують ключові фактори успіху в ресторанній галузі, ми знайшли найбільший перелік в [3], який наводимо: стратегічний вибір; місце розташування ресторану; бізнес-план; план зростання; визначення

концепції або позиціонування; цільовий ринок; стратегія диференціації ; адаптація до зовнішнього середовища; поточне стратегічне планування; цінності фірми; конкурентні фактори; щільність ресторанів або конкурентна інтенсивність; знання конкурентних сил; відповідність продукту; маркетинг; маркетингові здібності; побудова відносин з клієнтами та лояльність; залучення громади; зв'язки з громадськістю; реклама; генератори попиту; ціноутворення; ресурси та можливості; розмір фірми; фінансовий капітал; фінансовий менеджмент та прибутковість; внутрішній контроль; економія на масштабах; вік бізнесу; фінансовий ризик; організаційна культура; внутрішні відносини ефективність; якість та узгодженість продукції; рівень обслуговування.

Як на наш погляд, це найбільш широкий перелік КФУ, відомий в літературі, який охоплює всі фактори які можуть бути причетні до успіху в ресторанній галузі.

Проте ми вважаємо найбільш правильним підходом такий, що пропонується в [4]:

«Фактори, що сприяють банкрутствам ресторанів, можна розділити на два основні типи: 1) макрофактори та 2) мікрофактори. ... Ці макро- та мікрофактори... можуть бути доречними для інших частин світу, а можуть і ні.» Тут автор говорить про фактори, що сприяють банкрутством ресторанів, тобто чинники із знаком мінус. Якщо ці ж самі чинники розглядати із знаком плюс, то це будуть фактори успіху в конкурентній боротьбі в ресторанній галузі.

Макрофактори Економіка. Законодавство. Клімат та природні явища. Регіональне та міське планування. Зміна культурних факторів. Новий конкурс.

Мікрофактори Капітал. Місцезнаходження. Якість життя. Підприємницька некомпетентність. Досвід. Лідерство. Здатність створювати/розвивати бренд. Назва ресторану. Дизайн та макет. Синдром Тадж-Махал (зосередження на неосновних цілях бізнесу – авторське трактування). Концепція. Елементи керування. Високі фіксовані витрати.

Ми вважаємо, що правильним буде притримуватись такого підходу – врахування макро і мікрофакторів. Щодо макрофакторів, ми абсолютно з ними погоджуємось. Вони сильно впливають на успішність ресторану. Головним макрофактором на даний момент в Україні є війна, яка сильно змінює сприйняття всього навколишнього. Відносно мікрофакторів, перерахованих в даному і в попередньому випадку, ми вважаємо, що вони сильно узагальнені і їх потрібно деталізувати, для того щоб краще визначити, що саме працює, а що ні. Мікрофактори, або ключові фактори успіху, в нашому середовищі, наводимо нижче:

Типові КФУ

1. Якість продуктів харчування та напоїв:

- відповідність смаку, свіжості та товарного вигляду;
- використання високоякісних інгредієнтів;
- відповідність дієтичним вподобанням та тенденціям (веганські, безглютеніві тощо).

2. Клієнтський досвід та обслуговування:

- доброзичливий, уважний і добре навчений персонал;

- швидке, точне обслуговування;
 - чиста, гостинна атмосфера.
3. Ціни та цінність:
- конкурентоспроможні ціни відносно розміру порції та якості;
 - чітка ціннісна пропозиція (наприклад, преміальний досвід, бюджетні страви тощо);
 - акції, знижки та програми лояльності.
4. Розташування та доступність:
- високий пішохідний трафік або видимість;
 - наявність місця для паркування або доступ до громадського транспорту;
 - близькість до цільової клієнтської бази (офісні райони, школи, туристичні місця)
5. Сильна ідентичність бренду:
- назва, логотип та дизайн інтер'єру, що запам'ятовується;
 - послідовний брендинг на онлайн – та офлайн-платформах;
 - унікальна торгова пропозиція (УТП) – що робить ресторан особливим.
6. Маркетинг та присутність в Інтернеті:
- активні соціальні мережі, цікавий контент та партнерство з впливовими людьми;
 - позитивні відгуки в Інтернеті та високі рейтинги на таких платформах, як Google, Yelp, TripAdvisor;
 - SEO-оптимізований веб-сайт з меню, контактною інформацією та можливістю онлайн-бронювання/доставки.
7. Інтеграція технологій:
- платформи онлайн-замовлень та доставки;
 - сучасні POS-системи та інструменти управління кухнею;
 - додатки лояльності, безконтактні платежі, системи бронювання.
8. Ефективне управління операціями та витратами:
- оптимізований ланцюжок поставок та контроль запасів;
 - ефективне планування роботи персоналу;
 - мінімізація харчових відходів та накладних витрат.
9. Обізнаність про ринок та адаптивність:
- відслідковування за харчовими трендами та вподобаннями клієнтів;
 - сезонні зміни в меню та інновації;
 - адаптація до викликів, економічних і змін або санітарних норм (COVID-19).
10. Ефективне управління та лідерство:
- візіонерське керівництво з чіткою місією;
 - сильна командна культура та утримання персоналу;
 - зосередженість на постійному вдосконаленні та зворотному зв'язку.
11. Оптимальний дизайн залу:
- раціональне зонування залу, освітлення, колір, музика, планування простору, меблі та посуд;
 - привабливий вигляд з вікна на навколишнє середовище.

Ще одна цитата Ансоффа: «Ключові фактори успіху в різних галузях різні. Крім того, вони з часом можуть змінюватися в одній і тій самій галузі під впливом змін загальної ситуації в ній. Рідко можна в певний момент часу виокремити більше трьох-чотирьох ключових факторів успіху в конкретній галузі. І навіть серед цих трьох-чотирьох КФУ зазвичай тільки один або два мають найважливіше значення» [1, с. 250]. Про те, що тільки один або два мають найважливіше значення, ми не можемо погодитися. Є декілька важливих факторів, в тому числі зручне планування зовнішнього і внутрішнього середовища., Дослідники [5, 7] вказали на те, що оптимальний дизайн залу сприяє тому, що відвідувачі згодні платити більше за блюда, а також мають намір прийти сюди ще не один раз. Це підкреслює важливість ретельного планування дизайну для покращення вражень від відвідування закладу, а також те, що 1-2 ключових фактори є недостатніми для успішної роботи бізнесу. Нам більше подобається думка, висловлена в [6], що для успішної роботи товар /послуга повинні мати декілька помітних переваг, дійсно ключових. І ще один наш висновок- відсутність хоч одної переваги може привести до проблем з бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Ansoff Igor, (1985) *Corporate Strategy*, London: Penguin, 1985.
2. Gadelrab, R. & Ekiz, E. (2019) An investigation of key success factors for restaurant operations in Saudi Arabia. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, Vol. 5, Iss. 2, p. 27-35., 2019.
3. Camillo Angelo A., Daniel J. Connolly, Woo Gon Kim (2008), *Success and Failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants*, Cornell Hospitality Quarterly, 2008.
4. Parsa, H.G.; Gregory A., and Terry M., (2011) "Why Do Restaurants Fail? Part III: An Analysis of Macro and Micro Factors" Dick Pope Sr. Institute Publications., 2011.
5. Pecotić M., Bazdan V., Samardžija J., (2014) Interior Design in Restaurants as a Factor Influencing Customer Satisfaction, Zagreb, RIThink, Vol. 4 p.10-15, 2014.
6. Thompson A.A. Peteraf M.A. Gamble G.E. Strickland A.J. (2014) *Crafting and executing strategy McGraw-Hill companies 2014*, 800p.
7. Saputra H. Y. (2023) The Effect of Customer Satisfaction on Repurchase Intention at Amber Resort Lombok Restaurant, *International Journal of Tourism Business R*: Vol 2. No 2. December 2023. p. 60-73.

УДК: 339.17

*Хачатурян О. С., к.е.н.
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ РИНКОВОЇ СИСТЕМИ

Сучасний ринок є складною системою економічних відносин, що формується під впливом різних факторів. Теоретичні засади його функціонування базуються на класичних і сучасних економічних концепціях, які

пояснюють механізми попиту та пропозиції, конкуренції, державного регулювання та глобалізації.

Попит і пропозиція є фундаментальними категоріями ринкової економіки, що визначають механізм функціонування товарних і фінансових ринків. Вони відображають взаємодію між продавцями та покупцями, впливаючи на формування цін і обсягів продажу. Закон попиту свідчить, що зі зростанням ціни товару його кількість, на котру є попит, зменшується, й навпаки. Закон пропозиції говорить про те, що зі збільшенням ціни зростає й пропозиція товару. Точка рівноваги між ними визначає ринкову ціну та обсяг продажу [1].

Попит являє собою кількість товарів або послуг, яку споживачі готові придбати за певну ціну впродовж визначеного періоду часу. Він залежить від кількох факторів (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори, що впливають на попит і пропозицію

<i>Фактори попиту</i>	<i>Вплив факторів попиту</i>	<i>Фактори пропозиції</i>	<i>Вплив факторів пропозиції</i>
Ціна товару	Зазвичай чим вища ціна, тим менший попит	Ціна товару	При підвищенні ціни виробники схильні пропонувати більше продукції
Доходи споживачів	При зростанні доходів попит на нормальні товари збільшується, а на товари нижчої категорії – зменшується	Витрати виробництва	Чим нижчі витрати, тим вища пропозиція
Смаки і вподобання	Мода, реклама та інші фактори впливають на попит	Технологічний розвиток	Нові технології дозволяють виробляти більше товарів за менших витрат
Ціни на взаємопов'язані товари	Зміни у вартості товарів-замінників чи товарів-комплементів можуть змінювати попит	Податки та субсидії	Збільшення податків зменшує пропозицію, а субсидії – підвищують
Очікування споживачів	Якщо очікується зростання цін у майбутньому, попит може зрости зараз	Очікування виробників	Якщо очікується зростання цін, виробники можуть тимчасово зменшити пропозицію

Графічно попит зображується у вигляді кривої попиту, котра має негативний нахил: при зниженні ціни попит зростає.

Пропозиція характеризується кількістю товарів або послуг, яку виробники готові запропонувати на ринку за певною ціною впродовж визначеного періоду часу. Основні фактори, що впливають на пропозицію, наведені в табл. 1.

Крива пропозиції має позитивний нахил: чим вища ціна, тим більша пропозиція.

Взаємодія попиту й пропозиції формує рівноважну ціну – ту ціну, за якої обсяг попиту дорівнює обсягу пропозиції. У точці рівноваги немає дефіциту чи

надлишку товарів. Якщо ціна перевищує рівноважний рівень, виникає надлишок, а якщо ціна нижча – дефіцит.

Конкуренція є фундаментальним принципом ринкової економіки, який визначає взаємодію між суб'єктами господарювання. Вона стимулює розвиток бізнесу, сприяє покращенню якості товарів і послуг, знижує ціни та сприяє інноваціям. Конкуренція виступає рушійною силою ринку. Вона являє собою процес суперництва між виробниками, продавцями та постачальниками товарів і послуг за перевагу на ринку та споживчий попит [2]. Конкуренція може мати різні форми (табл. 2)

Таблиця 2

Форми конкуренції

<i>Конкуренція</i>	<i>Характеристика</i>
Досконала конкуренція	Ситуація, коли на ринку багато продавців і покупців, товари є взаємозамінними, а жоден учасник не може впливати на ринкову ціну
Монополістична конкуренція	Характеризується наявністю великої кількості продавців, але товари мають унікальні особливості, які відрізняють їх від конкурентів
Олігополія	Ринок, на якому домінує невелика кількість великих компаній, що контролюють основну частку продажів
Монополія	Ситуація, коли на ринку діє єдиний виробник певного товару або послуги, що дає йому можливість встановлювати ціни без конкуренції

Конкуренція відіграє ключову роль у формуванні ефективної економічної системи:

- стимулює ефективність – компанії змушені оптимізувати виробництво та знижувати витрати;
- сприяє інноваціям – бізнеси постійно шукають нові технології та підходи для покращення продукції;
- забезпечує доступність товарів і послуг – конкуренція змушує компанії пропонувати продукцію за конкурентоспроможними цінами;
- гарантує захист прав споживачів – ринкові механізми змушують підприємства підвищувати якість товарів і послуг.

У ринковій економіці конкуренція сприяє економічному зростанню та добробуту суспільства. Вона забезпечує гнучкість ринкової системи, адаптацію до змін і розвиток підприємницької ініціативи. Країни з високим рівнем конкуренції, як правило, демонструють швидше зростання ВВП, більш високу продуктивність праці та інноваційну активність.

Однак надмірна конкуренція може призводити до негативних наслідків, таких як зниження прибутковості компаній, що ускладнює їх довгостроковий розвиток, або демпінг, який руйнує ринок. Тому важливо підтримувати баланс через державне регулювання, антимонопольне законодавство та стимулювання чесних конкурентних відносин.

Хоча ринок має саморегулюючі механізми, держава відіграє важливу роль у його функціонуванні. Вона здійснює антимонопольну політику, регулює ціни

в стратегічних секторах, впроваджує податкову політику та захищає права споживачів.

Ринкова економіка – це система господарювання, що базується на приватній власності, конкуренції та механізмі попиту і пропозиції. В такій системі держава відіграє важливу роль, хоча її втручання обмежене і спрямоване переважно на створення сприятливих умов для економічного розвитку.

Основні функції держави в ринковій економіці зводяться до таких:

1. Законодавче регулювання. Держава встановлює правові рамки, котрі забезпечують чесну конкуренцію, захист прав власності та дотримання договірних зобов'язань. Вона також ухвалює закони, що регулюють ринок праці, податкову систему, фінансову діяльність тощо.

2. Забезпечення макроекономічної стабільності. Держава впливає на економічні процеси через фіскальну та монетарну політику. Вона регулює рівень інфляції, облікову ставку, контроль за державними витратами та податковими надходженнями, що сприяє економічній стабільності.

3. Контроль за монополіями та підтримка конкуренції. В умовах ринкової економіки можлива поява монополій, які обмежують конкуренцію. Держава запроваджує антимонопольне законодавство, котре сприяє збереженню конкурентного середовища та запобігає зловживанню монопольним становищем.

4. Соціальний захист та перерозподіл доходів. Ринкова економіка може призводити до значного майнового розшарування населення. Держава впроваджує соціальні програми, спрямовані на підтримку малозабезпечених верств населення, забезпечення медичних послуг, освіти, пенсійного забезпечення тощо.

5. Інвестування в інфраструктуру та інновації. Державні інвестиції в транспорт, енергетику, зв'язок, освіту та науку сприяють розвитку економіки. Стимулювання інновацій і підтримка технологічного прогресу забезпечують конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку.

Роль держави в ринковій економіці полягає не в повному контролі над економічними процесами, а у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування ринку [3]. Надмірне втручання може стримувати економічну активність, тоді як недостатнє регулювання може призвести до кризових явищ.

Оптимальний баланс між державним регулюванням і свободою ринку є ключовим чинником успішного економічного розвитку. В умовах глобалізації ефективна державна політика стає ще більш важливою для збереження конкурентоспроможності країни та добробуту її громадян.

Ринок сьогодні значною мірою залежить від міжнародної торгівлі, що стимулює розвиток нових технологій і посилює конкуренцію між країнами.

Глобалізація є однією з ключових тенденцій розвитку сучасного світу [4], що суттєво впливає на ринок та економічні процеси. Це складний і багатогранний процес, який передбачає посилення міжнародних зв'язків, інтеграцію національних економік і розвиток світової торгівлі. Розглянемо основні аспекти глобалізації та її вплив на сучасний ринок (рис. 1).



Рис. 1. Основні аспекти глобалізації

Глобалізація відкриває широкі можливості для бізнесу, проте несе й певні виклики. Основні переваги містять:

- розширення ринків збуту. Компанії можуть виходити на міжнародний рівень, збільшуючи свої прибутки та розширюючи виробництво;
- зниження витрат. Оптимізація логістичних процесів, аутсорсинг та міжнародне виробництво дозволяють зменшити собівартість продукції;
- доступ до новітніх технологій. Країни та компанії можуть швидше впроваджувати інновації та використовувати передові розробки.

Разом з тим існують і загрози:

- конкуренція. Локальні компанії змушені конкурувати з міжнародними корпораціями, що може призводити до їх витіснення з ринку;
- економічна залежність. Країни можуть ставати залежними від імпорту та іноземних інвесторів;
- ризики фінансової нестабільності. Глобальні кризи швидко поширюються, впливаючи на всі економіки.

Використання інформаційних технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, появі електронної комерції та нових форм фінансових операцій, зокрема крипто валют. Споживачі стають більш вимогливими до якості товарів і послуг, що змушує бізнеси адаптувати свої стратегії, пропонуючи інноваційні рішення.

Зміна споживчих уподобань [5] суттєво впливає на стратегії компаній, маркетингові підходи та виробництво товарів і послуг. Це динамічний процес, зумовлений технологічним прогресом, соціальними змінами та глобальними викликами. Основними факторами зміни споживчих уподобань є:

1. Технологічний розвиток. Впровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту, електронної комерції та мобільних додатків, суттєво змінює поведінку споживачів, роблячи покупки зручнішими та швидшими.

2. Екологічна свідомість. Все більше споживачів обирають екологічно чисті та сталі продукти, що стимулює компанії впроваджувати екологічні стандарти у виробництві.

3. Персоналізація послуг. Споживачі очікують індивідуального підходу, тому компанії активно використовують великі дані та аналітику для персоналізованих пропозицій і маркетингових кампаній.

4. Зміна способу життя. Урбанізація, зростання популярності дистанційної роботи та здорового способу життя впливають на вибір продуктів та послуг.

Компанії, що швидко адаптуються до змін, можуть зайняти вигідні позиції у нових сегментах ринку. Врахування уподобань споживачів сприяє довготривалим відносинам між брендом і клієнтами. Підприємства активно впроваджують нові рішення для задоволення змінних потреб споживачів.

Швидкі зміни в уподобаннях можуть спричинити труднощі в прогнозуванні ринкових тенденцій. Компанії змушені швидко адаптуватися та впроваджувати нові стратегії для утримання ринку. Впровадження нових технологій та оновлення продукції вимагає значних інвестицій.

Висновки:

1. Сучасний ринок є динамічною системою, що змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Його функціонування базується на класичних законах економіки, однак значний вплив на нього мають сучасні процеси, такі як глобалізація, цифровізація та зміни у поведінці споживачів. Успішний розвиток ринку залежить від збалансованого поєднання ринкових механізмів та державного регулювання.

2. Концепція попиту і пропозиції є основою ринкової економіки. Вона пояснює механізм ціноутворення та розподілу ресурсів у суспільстві. Розуміння цих економічних категорій допомагає прогнозувати зміни на ринку та приймати ефективні економічні рішення.

3. Конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки, що сприяє її розвитку та забезпечує баланс між інтересами виробників і споживачів. Вона стимулює ефективність, інновації та економічний прогрес, однак потребує регулювання для запобігання ринковим дисбалансам. Ефективна конкурентна політика є запорукою стабільного та справедливого економічного середовища.

4. Глобалізація та цифровізація є потужними рушійними силами сучасного ринку, які відкривають великі можливості для розвитку бізнесу та економіки загалом. Проте вони також потребують адаптації та впровадження стратегій для подолання ризиків. У сучасних умовах компаніям та державам важливо шукати баланс між вигодами глобалізації та захистом національних інтересів, між впровадженням цифрових технологій та забезпеченням безпеки та доступності цифрових послуг.

5. Зміна споживчих уподобань є потужним драйвером трансформації сучасного ринку. Компанії, які готові до швидких змін, мають більше шансів залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби своїх клієнтів. Гнучкість, інновації та екологічна відповідальність стають ключовими факторами успіху в сучасних ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Савельєв Є.В. Міжнародна економіка: теорія міжнародної торгівлі і фінансів: Підручник для магістрів з міжнародної економіки. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 449 с.

2. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2004. – №2. – С. 130-146.
3. Венгер В. Соціально-економічна роль держави в сучасній економіці / В. Венгер // *Вісник ТНЕУ* №3, 2011 р. С. 26-31.
4. Семчук Ж., Краснощок В., Запотічний П., Подольчук А., Гапонов Н., Маркевич О., Лагойда Ю. Вплив глобалізації на економічний стан країн, що розвиваються / Ж. Семчук, В. Краснощок, П. Запотічний, А. Подольчук, Н. Гапонов, О. Маркевич, Ю. Лагойда // *Академічні візії*. – Випуск 30. – 2024.
5. Гуржій Н.М., Назарова С.О., Василина О.Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст / Н.М. Гуржій, С.О. Назарова, О.Р. Василина // *Академічні візії*. – Вип. 30. – 2024.

УДК 330.322:339.9(4):658(477)

*Бакуменко С. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція для України є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку, який визначає не лише зовнішньополітичний вектор, але й значною мірою впливає на внутрішні економічні трансформації. Процеси, пов'язані з поглибленням співпраці з Європейським Союзом, формують нові виклики та перспективи для українських підприємств, стимулюючи їхню адаптацію до вимог європейського ринку та сприяючи підвищенню інвестиційної привабливості [1]. На сучасному етапі особливої актуальності набувають питання модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, забезпечення високих стандартів корпоративного управління та сталого розвитку, що є визначальними чинниками для залучення інвестицій.

Інвестиційна привабливість підприємств України формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів, серед яких вирішальне значення мають макроекономічна стабільність, ефективність державного управління, наявність прогнозованого та прозорого регуляторного середовища, розвиток інституційних механізмів підтримки бізнесу та рівень захисту прав власності. З огляду на стратегічні пріоритети європейської інтеграції, держава зосереджує зусилля на створенні умов для залучення іноземного капіталу, удосконалюючи законодавче поле та формуючи стимули для підприємницької діяльності [2]. Водночас вітчизняні підприємства, особливо ті, що орієнтуються на вихід на європейські ринки, стикаються з потребою відповідати високим стандартам якості продукції, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Значна увага приділяється фінансово-податковим механізмам, які здатні стати потужним інструментом стимулювання інвестиційної активності. У

контексті європейської інтеграції запровадження податкових пільг для підприємств, що впроваджують інноваційні технології та експортно-орієнтоване виробництво, може підвищити їхню конкурентоспроможність. Пільгове кредитування, грантові програми та субсидії, спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, сприяють залученню інвестицій та оновленню основних фондів [3]. Одним із ключових напрямів державної політики є спрощення адміністративних процедур, зменшення рівня бюрократичних бар'єрів, а також реформування митного законодавства відповідно до норм та стандартів ЄС.

В умовах глобалізації та високого рівня конкуренції підприємства України зобов'язані підвищувати рівень інноваційності та технологічності своєї продукції. Впровадження цифрових технологій, розвиток «зеленої» економіки та енергоефективних рішень є тими чинниками, що відіграють дедалі важливішу роль у формуванні привабливого інвестиційного клімату [3]. Європейські партнери та інвестори все більше орієнтуються на ESG-підходи (екологічні, соціальні та управлінські стандарти), що стимулює український бізнес впроваджувати інноваційні управлінські моделі та практики сталого розвитку [1].

Особливого значення у процесі підвищення інвестиційної привабливості набуває розвиток людського капіталу. Підготовка висококваліфікованих кадрів, удосконалення системи освіти та підвищення рівня управлінських компетенцій у поєднанні з формуванням культури корпоративної соціальної відповідальності є передумовами для створення позитивного іміджу українських підприємств на міжнародному ринку. У цьому контексті важливою є активна участь українських підприємств у програмах ЄС, таких як Horizon Europe, COSME, які відкривають нові можливості для фінансування інноваційних проєктів, налагодження партнерських зв'язків та інтеграції у європейські виробничі ланцюги [1].

Поряд із великим бізнесом, значну роль у підвищенні інвестиційної привабливості економіки відіграє малий та середній бізнес, який є гнучкішим у впровадженні нових технологій та швидше адаптується до змін ринкового середовища [2]. Для цього необхідно розширювати доступ МСБ до фінансових ресурсів, спрощувати умови кредитування та підвищувати рівень інституційної підтримки. Держава має забезпечити створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва шляхом запровадження індустріальних парків, технопарків та спеціальних економічних зон, що дозволить активізувати інвестиційні потоки та сприятиме зростанню економічного потенціалу регіонів.

Висновки. Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості підприємств України в умовах європейської інтеграції є складним та багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу, який включає синергію державної політики, реформування регуляторного середовища, модернізацію інфраструктури та активізацію дій бізнес-спільноти. Лише за умови ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін можна створити сприятливі умови для залучення капіталу, стимулювати економічне зростання та забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

1. Абдуллаєва, А., Данилюк, В., Мазур, Д. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, (72), 2025 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44>.
2. Гуцан Т., Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*, №2 (87), 2024. С. 30-39. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.
3. Скопенко Н. С., Кириченко О. М., Левченко О. В. Інвестиційна привабливість: теоретичні підходи до визначення та напрями підвищення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.33>.

УДК 004.738.5:658.87|(045)

*Бежан М. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку роздрібною торгівлі. Впровадження цифрових технологій змінює традиційні бізнес-процеси, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Проте цей процес супроводжується низкою викликів, пов'язаних з адаптацією до нових технологій, зміною організаційної культури та необхідністю інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Цифрова трансформація в роздрібній торгівлі передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, включаючи управління ланцюгами постачання, взаємодію з клієнтами та внутрішні операційні процеси. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, покращувати обслуговування клієнтів та оптимізувати витрати.

Згідно з дослідженням Жуковської та Климанського, цифрові технології, такі як штучний інтелект та аналітика великих даних, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів у електронній торгівлі [1].

Впровадження цифрових технологій у роздрібну торгівлю відкриває низку можливостей:

– покращення взаємодії з клієнтами Використання CRM-систем та персоналізованих пропозицій дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та підвищувати їх лояльність;

– оптимізація ланцюгів постачання. Цифрові інструменти забезпечують прозорість та ефективність управління запасами, що зменшує витрати та покращує обслуговування;

– аналіз даних для прийняття рішень. Аналітика великих даних дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних про поведінку споживачів та тенденції ринку [1].

Незважаючи на переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів:

– інвестиційні витрати. Впровадження нових технологій потребує значних фінансових ресурсів, що може бути обтяжливим для малих та середніх підприємств;

– спротив змінам. Персонал може опиратися впровадженню нових технологій через страх перед невідомим або втрату робочих місць;

– проблеми з кібербезпекою. Збільшення обсягу цифрових даних підвищує ризики кіберзагроз, що вимагає посилення заходів безпеки.

Артем'єва І.О. зазначає, що для успішної цифрової трансформації необхідно враховувати не лише технологічні, але й організаційні аспекти, включаючи підготовку персоналу та зміну корпоративної культури [2].

У майбутньому цифрова трансформація роздрібно́ї торгівлі буде зосереджена на впровадженні інноваційних технологій, таких як інтернет речей (IoT), доповнена реальність (AR) та блокчейн. Це дозволить створювати нові формати взаємодії з клієнтами та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Дослідження Гаврана В.Я. та ін. підкреслює важливість адаптації бізнес-моделей до цифрових змін для забезпечення стійкого розвитку підприємств [3].

Висновки. Цифрова трансформація є необхідною умовою для успішного розвитку роздрібно́ї торгівлі в сучасному динамічному середовищі. Вона відкриває нові можливості для покращення обслуговування клієнтів, оптимізації операційних процесів та підвищення конкурентоспроможності. Проте для досягнення цих переваг підприємствам необхідно подолати низку викликів, пов'язаних з фінансовими витратами, організаційними змінами та забезпеченням кібербезпеки.

Список використаних джерел:

1. Жуковська В.М., Климанський В.І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. С. 419–427. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>.

2. Артем'єва І.О. Виклики та можливості цифрової трансформації економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. №4. С. 66–73. DOI: [10.31767/nasoa.4.2019.06](https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.06).

3. Гавран В.Я., Грибик І., Комар Ю.О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *SEMI*. 2025. Вип. 9, №1. С. 179–189. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.179>.

*Бондар О. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Нісфоян С. С.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Воєнна агресія росії проти України стала найбільшим викликом для національної економіки з часу здобуття незалежності. Масштабні руйнування інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів громадян, порушення логістичних ланцюгів і падіння внутрішнього попиту суттєво дестабілізували економічне середовище. Особливої вразливості зазнав малий та середній бізнес – основа національного підприємництва, яка водночас є ключовим джерелом зайнятості, інновацій та соціальної стійкості. В умовах глибокої воєнної кризи підтримка підприємницької діяльності перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення економічної життєздатності держави. Ефективна державна політика у цій сфері має не лише зберегти діючі підприємства, а й створити основу для післявоєнного відновлення, реконструкції економіки та стимулювання внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Актуальність теми дослідження зумовлена комплексом факторів, які мають стратегічне значення для забезпечення економічної стабільності України у воєнний і післявоєнний періоди.

Уряд України з початком повномасштабної війни запровадив низку екстрених заходів для підтримки малого і середнього підприємництва. Розглянемо спочатку податкові пільги та регуляторне спрощення. У 2022 році було запроваджено спеціальний спрощений режим оподаткування: більшість підприємств отримали можливість сплачувати єдиний податок за ставкою 2% від обороту замість податку на прибуток та ПДВ [1]. Також фізичних осіб-підприємців 1-ї та 2-ї груп звільнено від сплати ЄСВ, а підприємствам у скрутному становищі дозволено відтермінування податкових зобов'язань [1]. Держава скасувала акциз на пальне та знизила ПДВ на пальне, що допомогло стабілізувати логістику. Було скасовано сплату екологічного податку та плати за землю на період воєнного стану. Регуляторні органи мінімізували перевірки бізнесу, запроваджено мораторій на планові перевірки, спрощено отримання дозволів у багатьох сферах. Ці податково-регуляторні послаблення суттєво зменшили навантаження на бізнес і дали змогу підприємцям «утриматися на плаву» у критичних умовах [1].

Важливо є програма релокації бізнесу. Уряд оперативно реалізував програму релокації підприємств із зон активних бойових дій у більш безпечні регіони країни. Держава забезпечувала транспортування обладнання, підбір майданчиків і підтримку на новому місці. Ця програма визнана успішною: станом на початок листопада 2022 року було релоковано 761 підприємство, з них

588 відновили роботу на новому місці [1]. За даними Мінекономіки, приблизно 80% переміщених фірм відновили діяльність після переїзду. Найбільше бізнесів переміщено до відносно безпечних західних областей – Львівської (близько 30%), Закарпатської (17%) та Чернівецької (11%). Галузева структура релокованих підприємств свідчить, що програмою активно скористалися підприємства оптової і роздрібною торгівлі (близько 40%) та переробної промисловості (32%). Програма релокації стала ефективним інструментом захисту виробничих потужностей та збереження робочих місць у приватному секторі під час війни [1].

Також варто розглянути інші напрямки державної політики. Влада реалізує державні грантові програми та компенсує бізнесу витрати за окремими напрямами. Прийнято рішення відшкодувати з бюджету підприємствам вартість зруйнованих активів після оцінки збитків, з пріоритизацією критичної інфраструктури [2]. Держава також стимулює волонтерську діяльність бізнесу: запропоновано дозволити зменшення бази оподаткування для компаній, що фінансують потреби ЗСУ власним коштом. Ці заходи, поряд із податковими стимулами, покликані підвищити стійкість підприємництва і зменшити перехід бізнесу «в тінь» навіть за умов військової турбулентності.

Існують й інші програми кредитування та фінансової підтримки бізнесу. Важливим стовпом підтримки підприємців у воєнний час стали державні програми пільгового кредитування та прямого фінансування. Доступні кредити 5-7-9%. Ця програма пільгового кредитування МСП діяла ще до війни, але в умовах воєнного стану набула нового масштабу та напрямів. За час дії воєнного стану (з початку 2022 р. по вересень 2023 р.) українські підприємці отримали понад 60 тис. кредитів на загальну суму 237,5 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [3]. Держава компенсує банкам різницю процентних ставок, що дозволяє бізнесу отримувати фінансування під 0%-7% річних. Під час війни були введені спеціальні «антикризові» кредити: значна частина позик спрямована на поповнення обігового капіталу (понад 63,7 млрд грн) та антикризові цілі підтримки діяльності в умовах війни (57,5 млрд грн) [3]. Окремо потужним напрямом стало кредитування аграріїв для проведення посівної кампанії та підтримки сільгоспвиробництва – сумарно майже 60 млрд грн пільгових позик на посівну і аграрні потреби було надано протягом 2022-2023 років. Програма 5-7-9% довела свою ефективність у збереженні платоспроможності бізнесу: навіть в умовах бойових дій підприємства могли інвестувати в обладнання, закуповувати сировину та пережити шоки ліквідності завдяки дешевим державним кредитам. Держава постійно розширює цю програму – з 2023 року знято деякі обмеження для підприємств, що постраждали від бойових дій, та сфокусовано кредити винятково на ММСП. Також додано нові інструменти, як-от «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» та програма державного факторингу, щоб забезпечити бізнес оборотними коштами та обладнанням [3].

Окремим напрямом підтримки підприємництва в Україні є грантові програми «єРобота». У 2022 році уряд запустив проєкт «єРобота», що об'єднав кілька грантових програм для розвитку підприємництва. Найпопулярніша з них – програма мікрогрантів «Власна справа», яка надає до 250 тис. грн на відкриття чи розширення малого бізнесу. За час функціонування «Власної справи» гранти

отримали понад 23 тисячі підприємців. Загалом завдяки державним грантовим програмам за період війни грантову підтримку отримали 19 600 підприємців, що дозволило створити близько 55 тисяч нових робочих місць. Держава інвестувала 9,3 млрд грн у ці гранти на започаткування або розвиток бізнесу в межах проекту «єРобота». Програми постійно удосконалюються: з 2023 року запроваджено окремі гранти для переробних підприємств (до 8 млн грн на розвиток виробництва), гранти на підтримку підприємств у сфері ІТ та креативних індустрій тощо. Гранти для ветеранів та ВПО. Особливу увагу приділено підтримці бізнесу серед ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб. У 2023 році в рамках «єРобота» почали діяти спеціальні програми для ветеранів та членів їх сімей: зокрема, ветерани та другий з подружжя можуть отримати грант (до 1 млн грн) на відкриття власної справи зі співфінансуванням, з подовженим строком реалізації проекту до 7 років і правом повторного гранту в разі успішної реалізації першого. Ці заходи спрямовані на реінтеграцію бійців у економічне життя та використання їх лідерських навичок у підприємстві. Окрім того, Уряд компенсує роботодавцям частину заробітної плати при наймі внутрішньо переміщених осіб та ветеранів (так, у 2023 році було компенсовано 181 млн грн за працевлаштування понад 14 тис. ВПО) [4].

В рамках підтримки ліквідності бізнесу діяли програми портфельних гарантій (держава гарантувала до 80% суми кредиту МСП перед банком), що дозволило навіть у воєнних умовах залучати кредитні ресурси під прийнятний ризик для банків. Для найменших ФОПів 1-ї та 2-ї груп впроваджено податкові канікули (можливість не сплачувати єдиний податок та ЄСВ), чим держава фактично надала дрібним підприємцям безповоротну фінансову допомогу, залишивши їм обігові кошти для виживання. Уряд також запусив програми підтримки окремих галузей: наприклад, аграрії могли отримати безвідсоткові кредити на посівну під державні гарантії, було скасовано ввізне мито на генератори та обладнання для енергозабезпечення бізнесу тощо. Комплекс зазначених кредитно-фінансових інструментів допоміг мінімізувати хвилю банкрутств і зберегти основу для післявоєнного відновлення економіки [1].

Варто загадати міжнародну технічну допомогу бізнесу в умовах війни. Суттєву роль у підтримці українського підприємництва відіграє міжнародна технічна та фінансова допомога. Партнери України спрямували значні ресурси на програми для малого і середнього бізнесу, гранти, консультативну підтримку та інвестиції. Зокрема Агентство США з міжнародного розвитку активно долучилось до порятунку українського бізнес-сектору. Зокрема, проєкт USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (СЕР) після лютого 2022 року переорієнтувався на збереження економічної стійкості та відновлення постраждалого бізнесу. Вже у липні 2022 р. USAID оголосило спеціальну грантову програму на ~36 млн грн для забезпечення безперервності діяльності МСП, релокації та виходу на нові ринки. Кожен грант у межах цієї програми сягав 600 тис. – 1,2 млн грн, а пріоритет надавався проєктам з відновлення виробництва, оптимізації бізнес-процесів та розширення експорту. Крім того, USAID спільно з Мінекономіки запустили наприкінці 2023 року нову грантову ініціативу «Relief, Recovery and Resilience» для середніх і великих підприємств

обсягом \$15 млн (гранти від \$250 тис. до \$2 млн на підприємство) на відновлення виробничих ланцюгів та розвиток в умовах війни. USAID реалізує й інші проекти: USAID EDGE та USAID AGRO надавали українським компаніям обладнання, консалтингову підтримку, допомогу в логістиці експорту агропродукції тощо, щоб пристосуватися до нових викликів війни. Усе це сприяє тому, що малий бізнес отримує не лише гроші, а й експертну підтримку для перебудови під час війни [5].

Допомога ЄС та уряду Німеччини (GIZ). Європейський Союз та його країни-члени реалізують в Україні низку ініціатив для МСП, часто у співпраці з німецьким агентством GIZ. Так, ще в 2020 р. за фінансування ЄС і Німеччини було створено мережу «бізнес-клінік» для консультативної допомоги підприємцям (спершу як антикризовий захід під час COVID-19, а з 2022 р. – для підтримки під час війни). У межах проекту EU4Business: Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП бізнес-клініки по всій Україні надавали консультації, тренінги з фінансів, маркетингу, допомагали розробляти антикризові стратегії. Метою цього проекту, що співфінансується ЄС та урядом Німеччини, є створення кращих умов для українського малого і середнього бізнесу, підтримка інновацій та стимулювання експорту. Крім навчання, EU4Business разом з GIZ надавали гранти швидкого реагування: тисячі підприємців отримали ваучери на закупівлю обладнання, компенсацію оренди чи зарплат. Зокрема, GIZ у 2023 р. оголосило відбір 100 мікропідприємців у найбільш постраждалих областях для надання грантів на відновлення бізнесу (проект GIZ EMPOWER). Завдяки спільному проекту GIZ та ПРООН вдалося запобігти зупиненню роботи понад 230 підприємств, підтримавши локальну інфраструктуру та виробничі ланцюги (йдеться про ремонт пошкоджених об'єктів, забезпечення генераторами, тощо). Євросоюз також розгорнув програму EU4Business: Recovery, яка через ЄБРР надає фінансування українським МСП, і інвестиційні гранти ЄС на створення нових виробництв (відомі як програма «Власний виробничий бізнес» під егідою Мінекономіки) [6].

Програми ООН (UNDP) та інших донорів. Програма розвитку ООН разом з урядом України зосередилась на оцінці потреб бізнесу і координації донорської допомоги. У 2022-2023 роках ПРООН провела масштабне дослідження впливу війни на ММСП, визначила ключові проблеми та підготувала рекомендації для підвищення стійкості цього сектору. На основі цих даних реалізуються проекти економічного відновлення: зокрема, UNDP у співпраці з урядом Японії надавало гранти дрібним підприємствам на сході України, постраждалим від бойових дій, для відновлення діяльності та створення робочих місць. Окремо ПРООН і ЄС завершили у 2023 р. програму «Response and Renewal» – гранти місцевим ініціативам у 13 громадах, що дозволили підтримати підприємництво переселенців і відновити зайнятість на місцях. Інші міжнародні ініціативи: уряд Німеччини через банк KfW надав Україні кредитні та грантові ресурси для програми рефінансування інвестицій МСП, зокрема в енергоефективність. Уряди Канади, Великої Британії, країн ЄС підтримують фонд розвитку підприємництва грантами для розширення програми 5-7-9%. Цільова донорська допомога спрямовується і на окремі категорії: так, агенція USAID разом з

фондом «People in Need» запустили мікрогранти до \$4000 спеціально для малого бізнесу, що постраждав від війни. Сукупно міжнародна допомога стала важливим доповненням державних зусиль, надавши українським підприємцям і фінансовий ресурс, і експертизу, і вихід на нові ринки в умовах війни [7].

Ми можемо сформулювати рекомендації для подальшої політики підтримки підприємництва в умовах війни та після неї: – розширення програм фінансового лізингу та державного факторингу; – посилення цифрової трансформації мікро- та малого бізнесу через створення платформ, навчальних хабів і стимулів; – удосконалення механізмів компенсації втрат і страхування бізнес-активів; – координація з міжнародними донорами щодо довгострокових інвестиційних програм відновлення; – розробка спеціальних програм для бізнесу в деокупованих і прифронтових регіонах.

Висновки. Підприємництво в умовах повномасштабної війни виконує не лише економічну, а й соціально-стабілізаційну функцію. Збереження та відновлення малого й середнього бізнесу (МСП) сприяє зайнятості населення, забезпеченню податкових надходжень, адаптації громад до нових умов і формує підґрунтя для післявоєнного відновлення. Підтримка МСП стала частиною комплексної стратегії економічної стійкості України.

Український уряд оперативно запровадив масштабні податкові, регуляторні та інституційні заходи на підтримку бізнесу, серед яких – перехід на 2% єдиний податок, скасування ЄСВ, мораторій на перевірки, програми релокації, відшкодування зруйнованих активів тощо. Ці кроки дозволили зберегти економічну активність навіть в умовах бойових дій і масштабних втрат інфраструктури. Програма «5-7-9%» стала ключовим інструментом підтримки бізнесу, дозволивши профінансувати понад 237 млрд грн через пільгове кредитування. Грантові програми «єРобота» та спеціальні ініціативи для ветеранів, ВПО, жінок-підприємців дали змогу не лише зберегти діючі бізнеси, а й створити десятки тисяч нових робочих місць. Програми USAID, GIZ, ЄС, ПРООН та інших партнерів забезпечили український бізнес не лише фінансовими ресурсами, а й консультаційною підтримкою, логістикою, доступом до зовнішніх ринків. Особливу цінність мають проекти швидкого реагування (гранти до 1 млн грн, підтримка релокації, навчання, цифрові хаби), орієнтовані на гнучкість та стійкість бізнесу.

Попри успішну реалізацію багатьох інструментів, український бізнес все ще стикається з проблемами інфраструктури, логістики, дефіциту кадрів, нестачею цифрових навичок і доступу до довгострокового фінансування. Значна частина мікробізнесу залишається поза увагою традиційних фінансових механізмів. Це вимагає продовження адаптації інструментів підтримки, з урахуванням регіональної специфіки та галузевих викликів.

Список використаних джерел:

1. Солоненко Ю., Панасюк П. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*, 2023, №3 (82), с. 190–199.
2. Мозговий Є.В. Державна підтримка підприємців під час війни. *Бізнес Інформ*, 2024, №6, с. 202–207.

3. Міністерство фінансів України. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 60 317 кредитів на 237,5 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://mof.gov.ua/>.

4. Яцина К. Держпрограми «єРобота»: ефект для ринку праці та економіки. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: 36. тез IV міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених (м. Чернігів, 20.03.2025). Чернігів: ЧНТУ, 2025. С. 291–295.

5. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Грантова підтримка безперервності та відновлення бізнесу на 36 млн грн.

6. EU4Business / GIZ. EU4Business і GIZ допомагають бізнесу розвиватися в умовах війни. URL: <https://eu4business.org.ua>.

7. United Nations Development Programme. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні бізнеси в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini>.

УДК 330.15:502.131.1:338.2(477)

*Бондаренко В. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У ХХІ столітті парадигма сталого розвитку стала одним із ключових векторів трансформації глобальної економічної системи. Відхід від традиційної моделі зростання, що базується на інтенсивному використанні природних ресурсів, спричинив необхідність пошуку нових підходів до формування економічної політики. У цьому контексті концепція «зеленої економіки» постає як інноваційна модель розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну відповідальність.

Для України, яка інтегрується до європейського простору, перехід до зеленої економіки є не лише частиною зобов'язань у межах Угоди про асоціацію з ЄС, а й стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, енергетичної безпеки, екологічного балансу та соціального добробуту. Євроінтеграційний вектор розвитку передбачає гармонізацію національної економічної політики із принципами Європейського зеленого курсу (European Green Deal), що вимагає комплексного реформування екологічного, енергетичного, промислового та фінансового секторів.

Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою трансформації економічної політики України в умовах кліматичних викликів, ресурсної обмеженості, геополітичної нестабільності та євроінтеграційного курсу. Сучасна модель національного розвитку має відповідати принципам сталості, забезпечувати баланс між економічними інтересами, збереженням природного середовища та соціальною відповідальністю бізнесу і держави.

Зелена економіка постає як ефективний інструмент для впровадження принципів сталого розвитку на практиці. Вона передбачає реформування державної економічної політики у напрямках екологізації промисловості, розвитку відновлюваної енергетики, стимулювання зеленої інвестиційної активності, розширення екологічного оподаткування та запровадження стандартів корпоративної екологічної відповідальності.

У контексті євроінтеграції зелена трансформація економіки України є передумовою для досягнення відповідності екологічним директивам ЄС, збереження доступу до європейських ринків, залучення міжнародної фінансової допомоги та формування іміджу екологічно відповідального партнера. Таким чином, дослідження проблем та перспектив переходу до зеленої економіки в Україні в умовах євроінтеграційного поступу є не лише актуальним, але й критично важливим для стратегічного планування сталого розвитку держави.

Зелена економіка – це модель соціально-економічного розвитку, яка орієнтована на зниження антропогенного навантаження на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення соціальної справедливості. Вона передбачає зміну підходів до виробництва, споживання, інвестування, державного регулювання та міжнародної співпраці. Основними принципами зеленої економіки є декарбонізація, енергоефективність, циркулярність (замкненість матеріальних потоків), біорізноманіття, екологічна відповідальність бізнесу та «зелена» зайнятість [2].

Світові тенденції демонструють активне впровадження зелених стратегій: країни ЄС, Канада, Південна Корея, Японія формують цілісні політики, що охоплюють «зелені» інвестиції, підтримку інновацій, податкові стимули, стандарти екологічного управління та фінансові механізми сталого розвитку. Європейський зелений курс (European Green Deal) визначає ціль досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року та передбачає суттєве реформування всіх секторів економіки, що прямо впливає на трансформаційні орієнтири України [3].

В рамках Угоди про асоціацію з ЄС Україна взяла на себе зобов'язання щодо адаптації національного законодавства до європейських екологічних стандартів та імплементації принципів сталого розвитку в усіх сферах політики. Основними напрямками такої трансформації є:

- декарбонізація енергетики (перехід на відновлювані джерела, розвиток водневої енергетики, підвищення енергоефективності);
- екологізація транспорту та промисловості (зниження викидів, впровадження ВАТ – найкращих доступних технологій);
- розвиток циркулярної економіки (зменшення відходів, повторне використання матеріалів);
- розширення екологічного оподаткування та зеленого фінансування [1, 4].

Запуск Національного плану дій з енергетики та клімату, Стратегії низьковуглецевого розвитку, а також намір долучитися до механізму СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) – свідчення поступової інтеграції екологічних критеріїв в економічну політику України.

Незважаючи на позитивну динаміку, впровадження зеленої трансформації в Україні гальмується через низку бар'єрів:

– Інституційна слабкість: відсутність цілісної міжсекторальної політики сталого розвитку, фрагментарність відповідальності між органами влади.

– Фінансова обмеженість: недостатній обсяг інвестицій у «зелені» технології, недоступність кредитів для малого та середнього бізнесу.

– Низька екологічна свідомість населення та бізнесу, слабка культура відповідального споживання.

– Воєнний стан та криза безпеки: збройна агресія росії призвела до знищення природних ресурсів, екологічних катастроф, а також зумовила переорієнтацію бюджету на потреби оборони.

Водночас, саме криза може стати каталізатором для глибших змін, адже післявоєнне відновлення країни надає унікальну можливість реалізувати «відбудову на засадах сталості».

На основі аналізу міжнародного досвіду та українських реалій можна виокремити пріоритетні напрями змін в економічній політиці:

1. Розробка стратегії зеленої трансформації з інтеграцією екологічних пріоритетів у державні, регіональні та галузеві програми.

2. Фінансова підтримка сталих ініціатив: розвиток зеленого банкінгу, екологічних фондів, запровадження системи «зелених облігацій».

3. Реформа екологічного оподаткування з урахуванням принципу «забруднювач платить».

4. Зміцнення партнерства з ЄС: участь у програмах «Green Deal», «Horizon Europe», європейській кліматичній платформі.

5. Освітні та інформаційні кампанії для формування екологічної культури та розвитку «зеленої» зайнятості.

Висновки. Зелена економіка є ключовим напрямом сучасної трансформації економічних моделей розвитку**, що поєднує екологічну збалансованість, економічну ефективність і соціальну відповідальність. Вона виступає інструментом практичної реалізації принципів сталого розвитку у відповідь на глобальні виклики, включаючи зміну клімату, деградацію природних ресурсів та соціальні дисбаланси. Для України перехід до зеленої економіки має стратегічне значення як у внутрішньому контексті – з метою підвищення енергоефективності, ресурсної незалежності, екологічної безпеки, так і в зовнішньому – як необхідна умова імплементації євроінтеграційних зобов'язань та адаптації до Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Євроінтеграційні процеси стимулюють екологізацію економічної політики України, зокрема через впровадження низьковуглецевих стратегій, декарбонізацію енергетики, розвиток циркулярної економіки, стандарти екологічного управління та розширення механізмів зеленого фінансування. Разом із тим, трансформація економіки в Україні стикається з низкою системних проблем – інституційною фрагментацією, фінансовою обмеженістю, нестачею зелених інвестицій, низьким рівнем екологічної культури, а також впливом воєнного конфлікту, що відтерміновує реалізацію частини екологічних ініціатив.

Післявоєнне відновлення України створює унікальне вікно можливостей для побудови нової, більш стійкої економіки, орієнтованої на зелені технології, енергетичну трансформацію, екологічне регулювання та інтеграцію з європейським ринком на принципах сталості. Для ефективного впровадження зеленої трансформації необхідно переглянути економічну політику держави в напрямі стратегічного планування, створення інституційної спроможності, підтримки зеленого бізнесу, розвитку інструментів екологічного оподаткування та формування екологічної свідомості на всіх рівнях. Комплексний підхід до зеленої економіки, інтегрований у політику євроінтеграції, здатен не лише зміцнити екологічну безпеку держави, але й підвищити конкурентоспроможність національної економіки, залучити зовнішнє фінансування та сформувати позитивний міжнародний імідж України як держави, що прагне сталого та безпечного майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Аналітична доповідь «Моніторинг озеленення економіки при реалізації угоди про асоціацію Україна – ЄС» Інститут зеленої економіки. Київ. 2019. 54 с.
2. Добровольська О. Зелена економіка: теорія та практика імплементації в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (18). С. 196-205. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18dovivu.pdf>.
3. Чала В.С., Глуценко А.В. Оцінка зеленої трансформації економіки України в умовах європейської інтеграції: методичний підхід та позиціонування серед країн ЄС. *Economic space*. 2024. № 195. <https://doi.org/10.30838/EP.195.223-231>.
4. Inclusive green economy: policies and practice Edited by Derek Eaton & Fulai Sheng Zayed International Foundation for the Environment & Tongji University, 2019. 300 p. URL: <https://zayedprize.org.ae/uploads/files/IGE-policyand-practice.pdf>

УДК 630:658.155.4

*Гавриш В. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Нісфоян С. С.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна економіка України переживає складні трансформаційні процеси, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу. Особливого значення ці зміни набувають у сфері аграрного виробництва, яка є стратегічною галуззю національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та вагомий внесок у формування валового внутрішнього продукту. Водночас аграрні підприємства діють у надзвичайно нестабільному середовищі, що характеризується високим рівнем ризиків і невизначеності, викликаних

глобалізаційними викликами, кліматичними змінами, інтеграційними процесами та геополітичними загрозами [1]. Це зумовлює необхідність упровадження нових підходів до управління, які забезпечать гнучкість, стійкість та здатність оперативно реагувати на зміни. Одним із таких підходів є концепція адаптивного управління, яка все активніше впроваджується у практику діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

Адаптивне управління в контексті аграрного виробництва варто розглядати як систему заходів, спрямованих на своєчасне виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оперативну трансформацію управлінських рішень, а також ефективне використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Такий підхід ґрунтується на принципах гнучкості, варіативності, прогнозування та впровадження інноваційних технологій, що дозволяє аграрним підприємствам підвищувати рівень конкурентоспроможності й забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах турбулентності економіки [3].

Першим кроком у процесі побудови системи адаптивного управління є глибока діагностика актуальних проблем аграрного сектора, яка дозволяє виявити основні обмеження та загрози для ефективної господарської діяльності [2]. Серед найбільш значущих чинників, що стримують розвиток аграрних підприємств, слід зазначити макроекономічну нестабільність, що проявляється у значних валютних коливаннях, високих темпах інфляції, нестійкості фінансово-кредитної системи та відсутності чітких прогнозів щодо податкової політики держави. Це створює складнощі для планування довгострокових інвестиційних програм та оновлення виробничих потужностей.

Ще одним викликом є обмежений доступ підприємств до фінансових ресурсів, особливо до довгострокового кредитування, яке є необхідним для модернізації виробництва та впровадження інновацій. Багато аграрних виробників змушені працювати з використанням застарілого обладнання та технологій, що знижує рівень їхньої продуктивності й конкурентоспроможності на світових ринках.

Особливої уваги заслуговує питання логістики, адже порушення ланцюгів постачання, підвищення вартості транспортування та знищення інфраструктурних об'єктів унаслідок воєнних дій суттєво ускладнюють процеси збуту продукції. Водночас кліматичні зміни створюють додаткові ризики для аграрного виробництва: спостерігається зростання частоти екстремальних природних явищ, таких як посухи, повені та заморозки, що безпосередньо впливають на врожайність та якість сільськогосподарської продукції [2].

Не менш вагомим є чинник дефіциту трудових ресурсів, зумовлений відтоком населення із сільської місцевості, що ускладнює забезпечення аграрного виробництва висококваліфікованими кадрами. До цього додається низький рівень державної підтримки та недосконалість регуляторного середовища, що призводить до підвищення адміністративних бар'єрів для підприємницької діяльності.

У таких умовах концепція адаптивного управління виступає ключовим інструментом для забезпечення стійкого функціонування аграрних підприємств. Вона базується на принципах гнучкої організаційної структури, здатності

оперативно приймати управлінські рішення на основі постійного моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього середовища, а також прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Застосування адаптивного управління дає змогу оптимізувати виробничі процеси, підвищувати рівень економічної безпеки підприємств, а також формувати довгострокові стратегії розвитку, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності на світових ринках [1].

Особливе місце у цьому процесі належить впровадженню інноваційних технологій та цифрових рішень, які забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень та сприяють автоматизації бізнес-процесів. Водночас адаптивне управління передбачає розвиток людського капіталу шляхом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, формування управлінських компетенцій для роботи в умовах невизначеності та високих ризиків.

У практичній площині адаптивне управління дозволяє аграрним підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, варіювати виробничі обсяги залежно від попиту, диверсифікувати діяльність та впроваджувати альтернативні джерела доходу.

Висновки. Адаптивне управління аграрними підприємствами України є важливим чинником підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах загострення економічних проблем та високої невизначеності зовнішнього середовища. Діагностика актуальних проблем аграрного сектора виступає відправною точкою для формування управлінських стратегій, що дозволяють підприємствам не лише долати кризові явища, але й забезпечувати сталий розвиток та інтеграцію до глобальних ринків. Розвиток концепції адаптивного управління потребує подальших досліджень, орієнтованих на пошук механізмів підвищення гнучкості управлінських систем, удосконалення методів прогнозування та посилення ролі інновацій у забезпеченні економічної стійкості аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Полторак А. С., Сухорукова А. Л., Онопрійчук Д. О., Пшеничний І. С. Гнучке управління аграрними підприємствами в системі забезпечення фінансової безпеки України (in English). *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 84-91. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-12).
2. Пугачевська, К., Лисенко, Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*, 9 (97), 2021. С.158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.
3. Циганова О. С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 15№Ч.2. С. 152–157.

*Гаращенко А., студент
(Науковий керівник: викладач Дибенко Г. І.)
Кропивницький фаховий коледж харчування та торгівлі
м. Кропивницький*

ФІНАНСОВА ТА БЮДЖЕТНА ЗВІТНІСТЬ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

На підставі даних бухгалтерського обліку бюджетні установи складають фінансову та бюджетну звітність, правові засади якої визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2], Положенням про Державну казначейську службу України, а також наказами Міністерства фінансів України № 44 від 24.01.2012 та № 1339 від 17.12.2012 [3].

Ефективне функціонування підприємства сьогодні насамперед залежить від якості та оптимальної організації інформаційного забезпечення, основу якого традиційно складає облікове [1], яке у державному секторі має свою специфіку. Саме система бухгалтерського обліку є єдиним джерелом формування даних для фінансової та бюджетної звітності, яка, у свою чергу, сприяє забезпеченню ефективності управління державними та місцевими ресурсами.

Фінансова звітність відображає фінансовий та майновий стан бюджетної установи, а також результати її діяльності за звітний період.

Бюджетна звітність надає інформацію про стан виконання кошторису бюджетної установи, наявність заборгованості за бюджетними коштами, рух необоротних активів та запасів, а також іншу довідкову інформацію в розрізі бюджетної класифікації.

Метою складання обох видів звітності є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий та майновий стан установи, результати її господарської діяльності та виконання кошторису.

Основним завданням є відображення стану майна та результатів діяльності під час виконання кошторису, тобто результатів розпорядження державними коштами та майном уповноваженими суб'єктами.

Звітність поділяється за суб'єктами подання (розпорядники та одержувачі бюджетних коштів) та за періодичністю (місячна, квартальна, річна).

Основні принципи та особливості фінансової та бюджетної звітності:

Достовірність: Звітність не повинна містити помилок чи неточностей, що можуть вплинути на рішення користувачів.

Повнота: Форми звітності заповнюються за всіма передбаченими позиціями, графами та рядками (прочерки ставляться у разі відсутності показників). Додаткові рядки вводити заборонено (крім приміток до річної звітності).

Періодичність: Квартальна звітність охоплює період з початку року до останнього дня кварталу, річна – календарний рік (з можливими винятками, визначеними законодавством).

Специфіка для новостворених та ліквідованих установ: Новостворені установи не зазначають залишки на початок звітного періоду, а ліквідовані – залишки на кінець звітного періоду.

Погодження з Казначейством: Фінансова звітність розпорядників бюджетних коштів подається контролюючим суб'єктам з відміткою органів Казначейства про відповідність обліковим даним.

Консолідація: Контролюючі суб'єкти додають до своєї звітності звітність підконтрольних установ з відмітками Казначейства.

Підписи: Звітність підписується керівником та головним бухгалтером (або відповідальною особою). В органах Казначейства передбачені окремі підписи відповідальних осіб.

Супровідний лист: Подання звітності супроводжується листом із переліком форм та кількістю аркушів.

Електронна форма: Звітність подається не лише на папері, але й на електронних носіях відповідно до вимог автоматизованої системи Казначейства.

Відповідальність: Суб'єкт державного сектору несе відповідальність за достовірність поданих даних.

Отже, фінансова та бюджетна звітність у державному секторі є ключовим елементом системи управління державними фінансами. Вона забезпечує прозорість, підзвітність та можливість контролю за використанням бюджетних коштів і майном держави. Дотримання встановлених принципів та порядку складання і подання звітності є обов'язковою умовою ефективного функціонування державного сектору та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Достовірна та повна звітність сприяє підвищенню довіри суспільства до державних інституцій та забезпечує інформаційну основу для подальшого планування та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кононенко С., Кононенко Л., Назарова Г. Стандартизація і сертифікація в обліку і аудиті як фактор підвищення надійності та довіри до інформаційного забезпечення користувачів фінансової звітності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №9(23). С. 195–206. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206).

2. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

3. Фінансова та бюджетна звітність суб'єктів державного сектору URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/SB080732> (дата звернення 30.05.2025).

УДК 314.7:33.556

*Голбанос С. С.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Семикіна М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Сьогодні Україна переживає безпрецедентні виклики, коли міграційна мобільність молоді стає фактором стратегічного значення для національної безпеки [1-3]. Ця проблема загострилася до катастрофічних масштабів після

повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, посиливши довоєнні негативні демографічні тенденції. Масовий відтік найактивнішої та репродуктивної частини населення безпосередньо загрожує демографічній стабільності, економічному відновленню, обороноздатності та соціокультурній цілісності країни [1]. Хоча існуючі наукові праці та звіти міжнародних організацій і вітчизняних аналітичних центрів висвітлюють різні трудові, освітні та інші аспекти міграції, комплексний аналіз її взаємозв'язку з національною безпекою саме в умовах воєнного стану та перспектив повоєнної відбудови залишається недостатньо розробленим, що й обумовлює актуальність цього дослідження, спрямованого на аналіз причин, наслідків та розробку ефективних заходів державної політики.

Загрози національній безпеці, що випливають із масової міграції молоді, мають багатовимірний характер [1; 2].

Перш за все, це глибока демографічна криза, яка призводить до прискореного старіння суспільства та скорочення робочої сили, підбиваючи економічну безпеку через зменшення бази платників податків, потенціалу підприємництва та інновацій. Суттєво знижується оборонний потенціал через вплив масової міграції молоді на мобілізаційний резерв.

Не менш серйозною є загроза соціокультурній безпеці: тривале перебування молоді за кордоном та їхня інтеграція в інші суспільства несуть ризик розмивання національної ідентичності, втрати зв'язку з рідною мовою і культурою, що загрожує майбутній соціальній згуртованості. Окремої уваги заслуговує проблема «витоку мізків» – втрата високоосвічених та талановитих молодих фахівців позбавляє країну критично необхідного інтелектуального капіталу для відбудови та інноваційного стрибка.

Складність регулювання цієї міграції є надзвичайно високою через низку ключових чинників.

По-перше, існує фундаментальний конфлікт між індивідуальним правом людини на безпеку, кращі умови життя, освіту та працю за кордоном та національними інтересами у збереженні людського капіталу. Будь-які прямі заборони або обмеження не лише неефективні, але й контрпродуктивні, оскільки порушують права людини.

По-друге, екзистенційні умови війни – фізична небезпека, руйнування житла та інфраструктури, глибока економічна криза – стають для багатьох молодих людей та сімей вагомішою причиною для від'їзду, ніж довгострокові національні інтереси.

По-третє, Україна зараз не може реально конкурувати з країнами Європейського Союзу у наданні рівня соціальної допомоги, гарантій безпеки, доступу до стабільного ринку праці та якісної освіти для біженців та переміщених осіб – європейські програми підтримки є потужним чинником утримання молоді за кордоном.

По-четверте, держава в умовах війни має вкрай обмежені фінансові та адміністративні ресурси для швидкого створення в Україні конкурентоспроможних умов, необхідних для повернення чи утримання молоді (якісні робочі місця, доступне житло, відновлена інфраструктура). Важливу роль

відіграють і психологічні бар'єри: глибокі травми, втрата довіри до стабільності майбутнього в Україні, страх повернення до невизначеності значно гальмують прийняття рішень про репатріацію. На останок, невизначеність щодо характеру повоєнного устрою, економічної моделі та гарантій безпеки в майбутньому ускладнює для молоді планування повернення.

У зв'язку з цим, регулювання міграційної мобільності української молоді має ґрунтуватися не на обмеженнях, а на комплексному підході до створення умов для їх повернення, утримання та використання потенціалу діаспори. Це передбачає, перш за все, гарантії безпеки в тилкових регіонах та відновлення критичної інфраструктури і житла.

На нашу думку, є необхідними цільові економічні стимули: розробка програм підтримки зайнятості, надання пільгових кредитів і грантів для молодих підприємців та стартапів, активне створення якісних робочих місць із конкурентною на європейському тлі заробітною платою.

Ключове значення мають інвестиції в майбутнє: глибока модернізація освіти відповідно до потреб ринку праці, розвиток наукового потенціалу, активне партнерство між університетами та бізнесом для забезпечення першого робочого місця і кар'єрного зростання, розширення можливостей для міжнародного обміну в Україні. Важливо розвивати привабливий соціальний капітал: забезпечення доступної якісної медицини, соціальних послуг, культурних та спортивних закладів, а також створення сприятливих умов для молодих сімей через програми доступного житла та підтримки народжуваності.

Паралельно необхідно посилити роботу з українською молоддю за кордоном: активна інформаційна та культурна діяльність, підтримка українських суботніх шкіл і культурних центрів, розробка ефективних онлайн-платформ для спілкування, обміну знаннями та співпраці, що допоможе зберегти національну ідентичність і підтримувати зв'язок з Батьківщиною.

Отже, регулювання міграційної мобільності молоді в умовах війни та після неї є надзвичайно складною задачею, зумовленою глибиною кризи, конфліктом індивідуальних та національних інтересів, зовнішньою конкуренцією, обмеженістю ресурсів держави, психологічними бар'єрами та невизначеністю майбутнього.

Подолання цих викликів вимагає довгострокової, послідовної та добре ресурсованої комплексної політики, спрямованої на відбудову безпеки, економіки, соціальної сфери та збереження культурної ідентичності. Лише створення переконливих умов для життя, праці та розвитку в Україні, а також відновлення довіри до стабільного та безпечного майбутнього країни може зменшити негативні наслідки міграції та перетворити її потенціал на потужний ресурс для відбудови сильної, сучасної держави.

Список використаних джерел:

1. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності: електрон. монографія / наук. ред. Т. Г. Васильців; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2024. 350 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20240003.pdf>.

2. Біль М. М., Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В., Карп'як М. О. Міграційна мобільність молоді: можливості та виклики розвитку людського потенціалу Карпатського регіону України: монографія / наук. ред. М. М. Біль; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 252 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220008.pdf>.

3. Хила Є.П. Детермінуючі фактори міграційних настроїв молоді. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 2. С. 6-10.

4. Семикіна М.В., Голбанос С.С., Семикіна А.В. Методологія наукових досліджень міграційної мобільності молоді в контексті пріоритетів людського розвитку. Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / за наук. ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький-Вроцлав : Вид-во ЦІРоЛ, 2025. Розд.4. С.435-457. <https://vmuro1.kr.ua/?p=14103>.

5. Левицька О. О. Конкурентоспроможність ринку праці регіону та міграційна безпека: моделювання взаємозв'язків і політика забезпечення: електрон. Монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2024. 392 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20240006.pdf>.

УДК 33

*Грабарь Є. О.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Податкова система є ключовим інструментом фіскальної політики держави, що забезпечує економічну стабільність, наповнення бюджетів, регулювання та стимулювання економіки. Її реформування та адаптація є критично важливими для повоєнного відновлення України.

Функції податків, включаючи фіскальну, регулюючу та контрольну [1], мають вирішальне значення для стимулювання економічної активності. Економіка України перебуває у складному стані через повномасштабну збройну агресію, що спричинила значні руйнування інфраструктури, зокрема агробізнесу. З метою забезпечення швидкого відновлення Уряд України розробив «Національну стратегію доходів України до 2030 року» (НСД) [4]. Цей документ є дорожньою картою для реформування податкової та митної систем, спрямованою на стабілізацію економіки та її європейську інтеграцію [4]. НСД передбачає податкові стимули для відбудови та оподаткування непередбачених прибутків. Реформування існуючих спеціальних режимів оподаткування, з урахуванням Глобального мінімального податку, та використання витратних податкових стимулів, таких як повна амортизація [2], є важливими для фіскальної стабільності.

Міжнародний досвід успішного повоєнного відновлення, що включає створення податкових преференцій та спеціальних економічних зон (СЕЗ) [4], демонструє їх ефективність у залученні інвестицій та пом'якшенні податкового тиску. Для України можливим є створення СЕЗ зі зниженими податковими

ставками на деокупованих територіях або запровадження спеціальних систем оподаткування для стратегічних галузей, таких як сільське господарство та ІТ. У контексті цих процесів важливим для суб'єктів господарювання є оновлення облікової політики з врахуванням потреб інформаційного забезпечення формування та контролю податкових наслідків, залучення новітніх цифрових технологій [3].

Незважаючи на потенційну ефективність, НСД потребує доопрацювання. Зокрема, необхідна повноцінна взаємодія з бізнес-спільнотою [5] та приділення більшої уваги деокупованим територіям і відновленню критичних для країни сфер економіки, зокрема сільського господарства. Важливо конкретизувати плани щодо створення спеціальних економічних зон у постраждалих регіонах та чітко визначити напрямки використання коштів від оподаткування надприбутків для цільового відновлення цих територій та підтримки агросектору. Оподаткування сільськогосподарських виробників також потребує уваги та оптимізації [6], а саме впровадження податкових пільг для малих агровиробників може стимулювати їх інноваційний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Буряк А. В. Функції податків та їх роль у розвитку економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 10. С. 45–48.
2. Звіт про стан виконання національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році URL: <https://surli.cc/ziuxtww> (дата звернення 06.06.2025).
3. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., & Савченко В. М. (2025). Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-03>.
4. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення 06.06.2025).
5. Парламентське дослідження щодо впливу Національної стратегії доходів до 2030 року на бізнес, зокрема, малий та середній. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33114.pdf> (дата звернення 06.06.2025).
6. Savchenko, V., Kononenko, L., & Gai, O. (2023). Taxation of agricultural producers: state, problems and prospects. *Economic Scope*. 2005, (186), 114-118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-20>.

УДК 33

*Гришко М. П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Савеленко Г. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВПЛИВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Диджиталізація стала однією з найпотужніших сил, що формує сучасний бізнес-ландшафт. У контексті клієнтського сервісу диджиталізація означає

інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти взаємодії з клієнтами – від первинного контакту до післяпродажного обслуговування. Ця трансформація суттєво змінює не лише способи надання послуг, але й самі стандарти якості, за якими оцінюється ефективність клієнтського сервісу.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що сучасні споживачі живуть у цифровому світі, де їхні очікування щодо швидкості, зручності та персоналізації обслуговування постійно зростають. Компанії, які не адаптуються до цих змін, ризикують втратити конкурентоспроможність на ринку.

Одним із найбільш помітних проявів диджиталізації є кардинальна зміна каналів комунікації між компаніями та клієнтами. Традиційні способи зв'язку – телефонні дзвінки, особисті зустрічі, листування звичайною та електронною поштою – поступово витісняються або доповнюються цифровими альтернативами.

Сучасні клієнти очікують можливість спілкуватися та отримати інформацію і послуги за допомогою чатів на веб-сайтах, соціальних мереж, мобільних додатків та месенджерів. Це створило потребу в омніканальному підході, коли клієнт може почати спілкування в одному каналі, а продовжити в іншому, зберігаючи при цьому контекст розмови [2].

Омніканальність стала новим стандартом якості. Клієнти більше не толерують ситуацій, коли їм доводиться повторювати свою проблему кілька разів різним співробітникам через різні канали зв'язку. Інтеграція всіх каналів комунікації в єдину систему стала критично важливою для забезпечення високої якості обслуговування.

Диджиталізація відкрила безпрецедентні можливості для збору та аналізу даних про клієнтів. Компанії тепер можуть відстежувати поведінку користувачів на веб-сайтах, аналізувати історію покупок, вивчати переваги та звички споживачів. Ця інформація дозволяє створювати детальні профілі клієнтів та надавати персоналізовані послуги.

Big data та аналітика змінили саме поняття якісного обслуговування [1]. Якщо раніше хороший сервіс означав ввічливе та швидке вирішення проблем, то тепер він характеризує передбачення потреб клієнта ще до того, як він сам їх усвідомить. Рекомендаційні системи, персоналізовані пропозиції, індивідуальні знижки та спеціальні умови стали стандартом, а не винятком.

Ця трансформація підняла планку якості обслуговування. Клієнти очікують, що компанія «знає» їх, пам'ятає їхні переваги та надає релевантні пропозиції. Загальний, неперсоналізований підхід сприймається як низька якість сервісу.

Впровадження автоматизації та штучного інтелекту кардинально змінило швидкість та ефективність обслуговування клієнтів [3]. Чат-боти та віртуальні асистенти можуть надавати цілодобову підтримку, миттєво відповідати на типові запитання та вирішувати стандартні проблеми без участі людини.

Ця технологічна революція створила нові стандарти швидкості обслуговування. Якщо раніше клієнти були готові чекати відповіді протягом робочих годин, то тепер вони очікують миттєвих реакцій у будь-який час доби. Автоматизовані системи дозволяють компаніям відповідати на базові запити за лічені секунди, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Водночас штучний інтелект дозволяє аналізувати величезні обсяги даних для виявлення закономірностей у поведінці клієнтів, прогнозування їхніх потреб та оптимізації процесів обслуговування. Це призводить до підвищення якості сервісу через більш точне та своєчасне задоволення потреб споживачів.

Диджиталізація не лише змінила інструменти обслуговування, але й кардинально трансформувала очікування самих клієнтів. Сучасні споживачі, звиклі до миттєвого доступу до інформації та послуг через смартфони та інтернет, переносять ці очікування на всі сфери бізнесу.

Новими стандартами стали: миттєвість відповідей, цілодобова доступність, проактивна комунікація, персоналізація взаємодії та мультиканальність. Клієнти очікують, що компанія буде інформувати їх про зміни в статусі замовлення, попереджувати про можливі проблеми та пропонувати рішення до того, як проблема стане критичною.

Ці змінені очікування створили нові виклики для бізнесу. Компанії змушені інвестувати в технології та процеси, щоб відповідати підвищеним стандартам якості. При цьому рівень толерантності до помилок значно знизився – один негативний досвід може призвести до втрати клієнта назавжди.

Попри численні переваги, диджиталізація несе в собі і серйозні виклики для якості клієнтського сервісу. Одним із найбільших ризиків є втрата людського фактору у взаємодії з клієнтами. Автоматизація, хоча і підвищує ефективність, може призводити до знеособлення сервісу та втрати емоційного зв'язку з клієнтами.

Складні або нестандартні ситуації часто потребують людського втручання, креативності та емпатії, які поки що недоступні штучному інтелекту. Клієнти можуть відчувати фрустрацію, коли автоматизовані системи не можуть зрозуміти їхні специфічні потреби або надати гнучкі рішення.

Іншим серйозним викликом є кібербезпека та захист персональних даних. Збір великих обсягів інформації про клієнтів створює ризики витоку даних та їх неправомірного використання. Порушення довіри в цій сфері може мати катастрофічні наслідки для репутації компанії та якості взаємин із клієнтами.

Також існує ризик цифрового розриву, коли частина клієнтів, особливо старшого покоління, може відчувати труднощі з використанням нових цифрових каналів обслуговування. Це створює потребу в паралельному підтриманні традиційних способів взаємодії.

Диджиталізація справила революційний вплив на стандарти якості обслуговування клієнтів, підняла планку очікувань та створила нові можливості для покращення сервісу. Сучасні технології дозволяють компаніям надавати більш швидке, персоналізоване та зручне обслуговування, що було неможливо в до-цифрову епоху.

Водночас ця трансформація вимагає від бізнесу постійних інвестицій у технології, навчання персоналу та переосмислення процесів. Успішними стануть ті компанії, які зможуть гармонійно поєднати технологічні можливості з людським фактором, забезпечуючи високу ефективність без втрати особистого підходу.

Майбутнє клієнтського сервісу буде характеризуватися ще більшою інтеграцією штучного інтелекту, розвитком предиктивної аналітики та створенням повністю персоналізованих клієнтських подорожей. При цьому

ключовим залишається завдання збереження балансу між технологічними можливостями та людяністю у взаємодії з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Великі дані в бізнесі – як їх ефективно використовувати?. *Integral Solutions*. URL: <https://integralsolutions.pl/uk/великі-дані-в-бізнесі,-як-ефективно-використовувати-потенціал-даних/> (дата звернення: 17.04.2025).
2. Омніканальність у маркетингу - приклади, переваги та впровадження. Омніканальність у маркетингу – приклади, переваги та впровадження. URL: <https://helpdeskstar.org/news/omnikanalnist-u-marketynhu-pryklady-perevahy-ta-vprovadzhenya> (дата звернення: 18.04.2025).
3. Сосновський Г., Хаустова Є. Особливості впливу ІІТ на розвиток бізнесу в сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-90> (дата звернення: 15.04.2025).

УДК 631.1:005.21:004.94:551.583

*Єрмолаєв І. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ КЛІМАТУ

Сучасне сільське господарство переживає трансформацію під впливом двох глобальних чинників – стрімкої цифровізації економіки та поглиблення кліматичних змін. Водночас аграрний сектор є одним із найбільш вразливих до кліматичних ризиків і водночас потенційно вигідним бенефіціаром цифрових інновацій. Управління аграрними підприємствами в таких умовах вимагає відмови від традиційних управлінських моделей та впровадження новітніх технологій, стратегій адаптації та високої гнучкості до змін зовнішнього середовища.

Інноваційні підходи – від точного землеробства до використання великих даних, штучного інтелекту та кліматичних моделей – здатні не лише підвищити ефективність виробництва, а й забезпечити сталий розвиток аграрного бізнесу. Тому вивчення, систематизація та адаптація таких підходів є важливим напрямом наукових досліджень та практичного управління.

Актуальність теми зумовлена низкою об'єктивних обставин:

1. Кліматичні виклики. Зміни клімату в Україні – зокрема часті посухи, зниження родючості ґрунтів, аномальні температурні коливання вимагають нових управлінських підходів до аграрного виробництва. За даними Світового банку, до 2030 року урожайність основних культур в Україні може знизитися на 10-30% без адаптивних дій.

2. Цифровізація агросфери. Україна активно впроваджує цифрові інструменти в сільське господарство – від ГІС-систем до агродронів і платформ

для прогнозування врожайності. Водночас багато підприємств мають обмежені компетенції для ефективного їх використання, що створює потребу в новій управлінській парадигмі.

3. Необхідність сталого розвитку. В умовах глобальної екологічної нестабільності та зростання соціального навантаження аграрне управління має поєднувати економічну результативність з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю.

4. Інституційна підтримка інновацій Програми підтримки з боку держави, ЄС, міжнародних організацій (наприклад, «Precision Agriculture for Development», EU Green Deal) створюють сприятливі умови для впровадження інновацій, проте вимагають глибокого аналітичного супроводу, адаптації інструментів і формування інноваційних стратегій управління.

Отже, дослідження інноваційних підходів до управління аграрними підприємствами в умовах цифровізації та зміни клімату є важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору, формування адаптивних бізнес-моделей і підвищення рівня екологічної та продовольчої безпеки країни.

У сучасних умовах аграрний сектор України опинився на перетині двох глобальних трендів – цифрової трансформації та кліматичних змін. Це вимагає від сільськогосподарських підприємств переходу до інноваційних моделей управління, які дозволяють ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптувати виробництво до змін погодних умов, скорочувати витрати ресурсів та підвищувати екологічну відповідальність.

Одним із ключових напрямів інноваційного управління є впровадження технологій точного землеробства (precision agriculture). Ці технології передбачають використання супутникових знімків, GPS-навігації, агросенсорів, дронів і аналітики великих даних для управління польовими роботами. За даними FAO, точне землеробство дозволяє знизити витрати на добрива та засоби захисту рослин на 20-30%, а також підвищити врожайність на 10-20% залежно від культури та умов господарювання. В Україні ці технології вже впроваджуються в агрокомпаніях, таких як «Agroprosperis», «ІМС», «Астарта-Київ» тощо [1].

Яскравим прикладом інноваційного цифрового управління є платформа AgriChain, яку використовує агропромислова група «Астарта». Система дозволяє управляти всіма процесами виробництва – від обліку земельного банку до контролю за логістикою, закупівлями, внесенням добрив та моніторингом полів через супутникові карти та NDVI-індекси. Це значно підвищує прозорість, швидкість прийняття рішень та дозволяє інтегрувати екологічні чинники в бізнес-процеси [2].

Не менш важливим викликом для аграрного управління є зміна клімату. Зростання середньорічної температури, зменшення рівня опадів, часті посухи, аномальні зливи та ерозія ґрунтів створюють серйозні ризики для сталого виробництва. Відповідно до Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року, держава передбачає підтримку агровиробників у запровадженні зрошення, збереженні ґрунтів, розвитку органічного виробництва та технологій «кліматично розумного» землеробства [3].

Один із пріоритетних напрямів – екологічна трансформація підприємств, зокрема шляхом впровадження індексів вуглецевого сліду, екологічної сертифікації та відновлювального (регенеративного) землеробства. Наприклад, проекти, підтримані Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Програмою зеленого фінансування EBRD Green Cities, спрямовані на фінансування аграріїв, які впроваджують стійкі підходи до обробки ґрунту, зменшення викидів CO₂ та збереження біорізноманіття.

Окремої уваги потребує проблема нестачі цифрових навичок у керівного персоналу агропідприємств та фермерів. Багато виробників не мають достатньої підготовки для ефективного використання сучасних ІТ-рішень. Це потребує створення навчальних програм, агротехнічних хабів, доступу до онлайн-платформ і державної підтримки підвищення цифрової грамотності.

Також варто враховувати інфраструктурні бар'єри – зокрема, відсутність інтернету на окремих територіях, нестачу обладнання для аналізу ґрунтів, низький рівень автоматизації техніки. Це стримує поширення інновацій у малих і середніх господарствах, які складають понад 60% аграрного виробництва в Україні.

Інституційна відповідь має полягати у підтримці цифрової трансформації через державні програми, зокрема в межах реалізації Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, розвитку кооперативних форм господарювання та державно-приватного партнерства.

Отже, інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах цифровізації та кліматичних змін мають комплексний характер. Вони передбачають одночасну трансформацію управлінських процесів, використання цифрових рішень, впровадження кліматично адаптивних технологій та розвиток кадрового потенціалу. Успішне впровадження таких підходів дозволить забезпечити конкурентоспроможність українського аграрного сектору, його стійкість до зовнішніх викликів та екологічну відповідальність.

Висновки. Отже, інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами є ключовою умовою підвищення ефективності агровиробництва, його адаптації до кліматичних викликів і забезпечення сталого розвитку. Цифровізація та кліматичні зміни є взаємопов'язаними детермінантами, які трансформують традиційні управлінські моделі в агросфері.

Технології точного землеробства (precision agriculture), супутниковий моніторинг, агродрони, платформи на основі великих даних (AgriChain, EOSDA, GIS-системи) вже демонструють реальну ефективність у практиці провідних українських агропідприємств. Вони дозволяють зменшити витрати, оптимізувати використання ресурсів і підвищити продуктивність агросектору.

Кліматичні ризики вимагають системної адаптації: Україна, відповідно до національних стратегій, має запроваджувати інструменти кліматично розумного землеробства, меліорації, захисту ґрунтів та підтримки органічного виробництва. Інноваційне управління має враховувати екологічні аспекти, включаючи оцінку вуглецевого сліду, регенеративні практики та збереження біорізноманіття.

Основними бар'єрами впровадження інновацій в аграрному управлінні є: обмежена цифрова грамотність фермерів, низький рівень автоматизації в малих і середніх господарствах, нерівномірний доступ до інтернету та нестача

фінансування. Для подолання цих перешкод необхідна цілеспрямована політика державної підтримки, зокрема фінансові інструменти, освітні ініціативи та інфраструктурна модернізація.

Роль держави та міжнародних інституцій у впровадженні інноваційних підходів є визначальною. Стратегії цифрової трансформації, кліматичної адаптації та екологічної модернізації агросектору мають стати частиною комплексної державної політики, синхронізованої з європейськими та світовими підходами.

Таким чином, успішне впровадження інноваційних управлінських підходів дозволить не лише забезпечити стійкість аграрного виробництва до зовнішніх викликів (економічних, кліматичних, соціальних), а й створить умови для зростання конкурентоспроможності українського сільського господарства на глобальних ринках, зміцнення продовольчої безпеки та екологічної збалансованості.

Список використаних джерел:

1. . АгроПеремога. Інноваційні трансформації агросектору в умовах глобальних викликів. URL: <https://agropremoga.com.ua/innovatsiyni-transformatsiyi-ahrosektoru-v-umovakh-hlobalnykh-vykylykiv/>.
2. AgriChain. URL: <https://agrichain.com.ua/agrichain-ettn/>.
3. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року» № 1363-2021-р. від 20.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#n17>.

УДК 331.5:331.

*Жирний Р. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Семикіна М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сутність проблеми мотивації праці персоналу в умовах війни полягає у виникненні низки нових викликів для збереження й ефективного використання трудового потенціалу, формування прихильності до організації, підтримки продуктивності та новаторства співробітників. Військові дії зумовлюють різке підвищення рівня стресу, втрату почуття безпеки, відтік кадрів через міграцію й мобілізацію, руйнування звичних моделей комунікації та взаємної підтримки, що суттєво ускладнює використання традиційних мотиваційних інструментів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що саме в період масштабних ризиків і невизначеності здатність організації підтримувати залучення, ініціативність і психологічну стійкість персоналу є визначальними для виживання й розвитку бізнесу, функціонування ключових секторів економіки та стабільності всієї країни. Дослідження проблематики мотивації

праці в умовах війни дає змогу знаходити нові підходи до управління людським капіталом, впроваджувати ефективні HR-практики й забезпечувати адаптацію колективів до екстремальних змін і невизначеності.

Проблематика мотивації стала об'єктом постійного дослідження українських науковців. Серед дослідників в цій сфері – Колот А.М., Костишина Т.А., Петрова І.Л., Семикіна М.В., Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. та інші [1-4]. Водночас війна стала каталізатором глибоких змін у системі стимулювання праці в українських організаціях. Звичні моделі мотивації, які раніше базувалися переважно на матеріальному стимулюванні, сьогодні часто втрачають актуальність. Постійна загроза небезпеки, зміна особистих і трудових пріоритетів, невизначеність щодо завтрашнього дня призводять до зростання значущості нематеріальних аспектів мотивації. Працівники чекають від керівників не тільки фінансової підтримки, а й турботи, розуміння, гнучких умов праці, прозорої комунікації та участі у спільних ціннісно-орієнтованих ініціативах. У таких обставинах різко зростає попит на корпоративні програми психологічної допомоги, гнучкі форми зайнятості, розвинуту систему внутрішніх комунікацій і соціальної підтримки.

Особливої гостроти набувають проблеми кадрового забезпечення: значна частина працівників мобілізована або змушена переміститися, частина підприємств і команд децентралізовані чи працюють повністю дистанційно. Це породжує нові питання щодо згуртованості, лояльності, збереження продуктивності, адаптації нових працівників, передачі досвіду. Додаткові труднощі виникають через високий рівень професійного вигорання, проблеми формування балансу між роботою і особистим життям (work-life balance), потреби швидко освоювати нові компетенції та пристосовуватися до змін. Для багатьох компаній зменшення обсягу доходів чи руйнування бізнес-процесів ускладнює реалізацію традиційних систем преміювання, соціальних програм, а отже – безпосередньо впливає на настрої у колективі й ефективність роботи.

Типові ситуації включають невизначеність у плануванні професійного розвитку, страх втрати робочого місця, потребу поєднувати основну роботу із волонтерством або додатковими обов'язками через скорочення персоналу. Дистанційна робота й «розпорошення» команди по різних регіонах чи навіть країнах часто посилюють відчуття ізольованості, знижують якість комунікацій, послаблюють колективну ідентичність. Нерідко саме участь у підтримці армії, волонтерських чи суспільних ініціативах стає важливим чинником сенсу і мотивації для багатьох людей. Це сприяє консолідації команди, підвищує рівень залученості, дає відчуття значущості власної праці.

Водночас варто відзначити, що у воєнних умовах постає проблема кадрового дефіциту – суттєва частина досвідчених працівників виїхала за кордон або залучена до сил оборони. Це вимагає від організацій перегляду підходів до добору персоналу, розвитку експрес-навчання, програм адаптації новачків, забезпечення знаннями та підтримки для співробітників з різних регіонів і життєвих ситуацій.

З огляду на викладене, доцільно рекомендувати наступне:

- 1) Керівникам варто впроваджувати гнучкі підходи до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби персоналу.

2) Необхідно зміцнювати систему внутрішніх комунікацій, прозоро інформувати колектив про зміни та перспективи, підтримувати горизонтальні й вертикальні зв'язки.

3) Особливу увагу слід приділяти психологічній підтримці працівників, поширенню програм корпоративного ментального здоров'я, навчання навичкам саморегуляції, стресостійкості та командної взаємопідтримки.

4) В умовах динамічного відтоку кадрів варто розвивати індивідуальні траєкторії професійного розвитку, оперативно адаптувати програми навчання й перекваліфікації, підтримувати мотивацію до освоєння нових компетенцій.

5) Ефективною може стати організація спільної участі працівників у соціальних, гуманітарних й суспільних ініціативах, що відповідають локальним чи корпоративним цінностям.

Комплексний і гнучкий підхід до побудови мотиваційної політики в умовах війни дозволить не лише зберегти ключовий людський капітал, а й створити підґрунтя для відновлення організаційної ефективності, згуртованості та довіри, що є визначальними для стійкості бізнесу і поступального розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (4(51)). С.104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

2. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 7-19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19).

3. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jsru/handle/123456789/12306>.

4. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>.

УДК 339.13.012:658.7

Заїка В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Хачатурян О. С., к.е.н.
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ У РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ

Інфраструктура товарного ринку є ключовим елементом економічної системи будь-якої країни. Вона забезпечує ефективне функціонування процесів

виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів. Інфраструктура товарного ринку являє собою сукупність економічних інститутів, організацій і механізмів, які забезпечують функціонування ринку товарів та послуг. Вона відіграє важливу роль у підтримці економічних відносин між виробниками, посередниками та споживачами, сприяючи ефективному обігу товарів і фінансових ресурсів. Проте її розвиток супроводжується низкою проблем, які можуть гальмувати економічне зростання та знижувати конкурентоспроможність ринку. Розглянемо основні проблеми розвитку інфраструктури товарного ринку та можливі шляхи їх вирішення [1].

Інфраструктура товарного ринку містить матеріально-технічну (транспорт, склади, логістичні центри), інформаційну (біржі, рекламні агентства, маркетингові компанії), фінансову (банки, страхові компанії) та організаційну складову (торговельні мережі, виставкові центри). Її ефективність визначає швидкість та якість руху товарів від виробників до споживачів, сприяє ефективному розподілу ресурсів, зниженню транзакційних витрат та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Роль інфраструктури у функціонуванні товарного ринку може бути зведена до такого:

1. Забезпечення стабільності ринку. Завдяки функціонуванню бірж, банківських установ і регуляторних органів відбувається підтримка фінансової стійкості ринку.

2. Зменшення ризиків. Інфраструктурні елементи, такі як страхові компанії та аналітичні агентства, допомагають знижувати невизначеність для учасників ринку.

3. Підвищення ефективності. Логістичні системи та електронні торговельні платформи сприяють швидкому та ефективному переміщенню товарів між виробниками і споживачами.

4. Забезпечення рівних умов конкуренції. Завдяки прозорим механізмам ціноутворення та антимонопольному регулюванню зменшується вплив великих монополістів на ринок.

Однією з головних проблем розвитку інфраструктури товарного ринку є незадовільний стан транспортної інфраструктури, особливо в регіонах. Недостатня кількість сучасних автомагістралей, застарілий рухомий склад залізниці та нестача логістичних центрів уповільнюють товарообіг і збільшують витрати на транспортування.

Брак сучасних складських комплексів з необхідними умовами для зберігання товарів призводить до значних втрат продукції. Особливо гостро ця проблема постає у сфері сільського господарства, де відсутність відповідних холодильних приміщень ускладнює зберігання та реалізацію продукції.

Надмірна зарегульованість процедур експорту та імпорту товарів, складність отримання дозволів на будівництво та введення в експлуатацію об'єктів інфраструктури уповільнюють розвиток ринку. Корупційні ризики також залишаються значною проблемою.

Інформаційні системи товарного ринку потребують модернізації. Відсутність єдиних баз даних, недосконалість систем онлайн-торгівлі та слабка інтеграція електронного документообігу ускладнюють роботу учасників ринку.

Розвиток інфраструктури [2] потребує значних інвестицій, але багато підприємців не мають доступу до дешевих кредитів. Нестача державних та приватних інвестицій у будівництво нових логістичних центрів, модернізацію транспортних шляхів та цифровізацію процесів уповільнює оновлення інфраструктури.

Бізнес, держава та фінансові установи недостатньо взаємодіють у питаннях розвитку інфраструктури. Відсутність стратегічного планування та узгоджених дій між секторами економіки призводить до хаотичного розвитку ринку та дисбалансів у його структурі.

Шляхами вирішення проблем можуть бути такі:

– Розвиток транспортної мережі. Державні інвестиції у модернізацію доріг, залізниць, портів та аеропортів сприятимуть покращенню логістичних процесів.

– Створення сучасних логістичних центрів. Розширення мережі складських комплексів із новітніми технологіями зберігання та автоматизацією логістики дозволить мінімізувати втрати товарів.

– Спрощення регуляторних процедур. Зниження бюрократичних бар'єрів, запровадження цифрових сервісів для підприємців допоможуть прискорити товарообіг.

– Інвестування в цифрову інфраструктуру. Розвиток електронної комерції, автоматизованих систем управління товаропотоками та цифрових платформ сприятиме ефективному функціонуванню ринку.

– Залучення фінансування. Державні програми підтримки бізнесу, міжнародні інвестиції та створення сприятливих умов для приватних інвесторів допоможуть прискорити розвиток інфраструктури.

– Посилення координації між учасниками ринку. Державна стратегія розвитку інфраструктури, створення спільних проєктів між бізнесом та владою сприятимуть гармонійному розвитку ринкової екосистеми.

Таким чином, розвинена інфраструктура товарного ринку є ключовим чинником ефективного функціонування економіки. Вона сприяє прозорості ринку, стимулює конкуренцію та забезпечує стійкий економічний розвиток країни. Формування та вдосконалення інфраструктурних елементів має бути одним із пріоритетів державної економічної політики. Разом з тим, розвиток інфраструктури товарного ринку є важливим чинником економічного зростання. Вирішення проблем, пов'язаних із транспортною логістикою, цифровими технологіями, фінансовими ресурсами та регуляторними бар'єрами, потребує комплексного підходу. Інвестиції, стратегічне планування та ефективна взаємодія між державою, бізнесом і фінансовими установами сприятимуть створенню сучасної та конкурентоспроможної інфраструктури товарного ринку.

Список використаних джерел:

1. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку. Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. – 340 с.
2. Гуменюк О.О. Розвиток інфраструктури ринку України / О.О. Гуменюк // *Інноваційна економіка*. Науково-виробничий журнал. – 2013. – № 7(45). – С. 201-206.

*Кабешев О. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ВИХІД МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

У контексті глобалізації сучасна економіка стає все більш інтегрованою, що відкриває нові можливості для суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема малого і середнього бізнесу (МСП). МСП відіграють важливу роль у національних економіках, забезпечуючи значну частку зайнятості, генеруючи додану вартість і сприяючи регіональному розвитку. Участь таких підприємств у міжнародній торгівлі та інтеграція до глобальних ланцюгів вартості розглядаються як один із ключових шляхів їхнього сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності. Проте процес інтернаціоналізації супроводжується як значним потенціалом, так і низкою структурних, інституційних та організаційних бар'єрів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення ролі малого і середнього підприємництва в умовах посилення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на світових ринках. Сьогодні для МСП відкриваються нові можливості виходу на міжнародні ринки завдяки розвитку електронної комерції, цифрових платформ, міжнародних програм підтримки та лібералізації торгівлі. Разом із тим, такі підприємства стикаються з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, нестачею міжнародного досвіду, регуляторними обмеженнями та недостатньою інституційною підтримкою.

Особливої ваги ця проблема набуває для України, яка в умовах відкриття нових торговельних можливостей у межах євроінтеграції та післявоєнного відновлення повинна забезпечити ефективні умови для глобальної інтеграції національного МСП. Таким чином, дослідження перспектив і викликів, пов'язаних із виходом малого і середнього бізнесу на міжнародні ринки, є надзвичайно важливим для формування державної політики підтримки підприємництва, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення економічної стійкості країни.

У сучасних умовах глобалізації малі та середні підприємства (МСП) набувають нового значення як ключові рушії економічного зростання, інноваційного розвитку та зайнятості. Їхній вихід на міжнародні ринки розглядається не лише як можливість масштабування діяльності, а й як стратегічний напрям адаптації до змін світового економічного середовища. Згідно з доповіддю Європейської комісії (2023), майже 25% європейських МСП вже експортують свої товари або послуги за межі ЄС, що свідчить про зростаючу відкритість до інтеграції в глобальні ланцюги вартості [1].

Ми можемо виокремити основні перспективи виходу МСП на міжнародні ринки. Сучасні глобальні економічні умови створюють сприятливе підґрунтя для інтернаціоналізації МСП. Серед основних перспектив слід виокремити:

1. Диверсифікація ринків збуту: вихід на міжнародні ринки дозволяє зменшити залежність від коливань внутрішнього попиту.

2. Підвищення інноваційної спроможності: міжнародна конкуренція стимулює впровадження нових технологій, що підтверджується даними OECD, де зазначено, що експортно-орієнтовані МСП демонструють вищий рівень інноваційної активності [2].

3. Доступ до фінансування та інвестицій: участь у глобальних мережах створює додаткові можливості залучення венчурного капіталу, грантів та інвестицій від міжнародних партнерів.

Попри численні переваги, МСП зіштовхуються з низкою системних викликів, які ускладнюють або гальмують процес виходу на зовнішні ринки:

1. Брак фінансових ресурсів: значні початкові витрати на адаптацію продукції до міжнародних стандартів, логістику та маркетинг.

2. Недостатність управлінських компетентностей: дослідження Світового банку вказують, що для багатьох МСП бар'єром є відсутність досвіду ведення бізнесу в іноземному правовому полі та слабе розуміння культурних відмінностей [3].

3. Регуляторні бар'єри та тарифні обмеження: особливо актуально для країн, що не є членами глобальних торгових угод.

4. Нестача цифрових навичок і технологій: незважаючи на потенціал цифровізації, багато МСП не мають достатнього доступу до цифрової інфраструктури чи навченого персоналу.

Для розширення участі МСП у міжнародній торгівлі важливо реалізувати комплексну підтримку на рівні державної політики:

- створення експортно-кредитних агентств;
- спрощення митних процедур;
- підтримка кластерної політики та участі МСП у глобальних ланцюгах вартості;

- підвищення кваліфікації керівного складу шляхом участі в міжнародних освітніх програмах.

Європейський досвід демонструє ефективність програм підтримки МСП, зокрема ініціативи COSME (Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises), що охоплює навчання, менторство, доступ до ринків та фінансування [4].

Важливо також визначити ключові виклики виходу малого і середнього підприємництва України на міжнародні ринки з урахуванням сучасного українського контексту. Попри численні переваги інтернаціоналізації, малі та середні підприємства України стикаються з комплексом внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, які гальмують їх вихід на міжнародні ринки:

1. Брак фінансових ресурсів. Більшість українських МСП мають обмежені фінансові можливості, що ускладнює інвестування в сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів, розробку експортної стратегії, адаптацію

маркетингових інструментів та логістичні витрати. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли доступ до кредитування обмежений, а ризики для інвесторів значно зростають. Згідно з даними дослідження ЄБРР (2023), понад 60% малих підприємств в Україні відзначають проблеми з фінансуванням як головну перешкоду для міжнародної експансії.

2. Недостатність управлінських компетентностей і міжнародного досвіду. В умовах трансформаційної економіки значна частина українських МСП не володіє достатніми знаннями про специфіку ведення бізнесу на зовнішніх ринках, вимоги до контрактної документації, зовнішньоекономічне законодавство інших країн та механізми митного оформлення. Відсутність фахівців із міжнародного менеджменту, маркетингу та ЗЕД, а також слабка інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості суттєво знижують конкурентоспроможність на міжнародній арені.

3. Регуляторні бар'єри, тарифні та нетарифні обмеження. Незважаючи на певну лібералізацію умов торгівлі в межах Угоди про асоціацію з ЄС, українські підприємці часто стикаються з труднощами при проходженні митного контролю, отриманні дозвільної документації, дотриманні стандартів якості та технічних регламентів. Зокрема, недостатня гармонізація нормативно-правової бази України з вимогами країн-імпортерів створює додаткове навантаження на підприємства, що вперше виходять на зовнішні ринки.

4. Обмежений доступ до цифрових технологій і цифрова нерівність. Хоча цифрова трансформація створює нові можливості для інтернаціоналізації, багато українських МСП не мають належного доступу до сучасної цифрової інфраструктури, зокрема в малих містах та сільській місцевості. Додатково, спостерігається недостатній рівень цифрових навичок серед підприємців – від використання CRM-систем до аналітики даних і ведення електронного документообігу. Ці фактори обмежують ефективність участі у міжнародній електронній торгівлі та цифрових платформах.

Таким чином, для забезпечення ефективного виходу МСП України на міжнародні ринки необхідна системна державна підтримка, спрямована на фінансове стимулювання, розвиток експортної інфраструктури, професійну підготовку підприємців та цифрову інклюзію. Успішна інтернаціоналізація українських МСП має стати пріоритетом у стратегії повоєнного економічного відновлення та інтеграції в глобальну економіку.

Висновки. Глобалізація створює нові вектори розвитку малого і середнього підприємництва, сприяючи формуванню відкритого економічного середовища. Вихід на міжнародні ринки є перспективним інструментом підвищення конкурентоспроможності МСП, але вимагає системного вирішення низки викликів – від фінансових до інституційних. В умовах трансформаційної економіки України стратегічною задачею є формування екосистеми підтримки інтернаціоналізації МСП на засадах цифровізації, інновацій та міждержавної кооперації.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Annual Report on European SMEs 2022/2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.
2. OECD. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: The World Bank Group, 2020.
4. European Commission. COSME: Europe's programme for small and medium-sized enterprises.

УДК 338.43:330.131.7:005.334:355.02

*Коломінов А. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Аграрний сектор є ключовим компонентом економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість у сільській місцевості, експортну виручку та соціально-економічну стабільність регіонів. Проте в умовах воєнних дій, спричинених повномасштабною агресією росії, аграрний бізнес опинився перед безпрецедентними викликами: фізичним знищенням інфраструктури, мінуванням сільськогосподарських угідь, втратою трудових ресурсів, логістичними бар'єрами, а також порушенням міжнародних ланцюгів поставок.

Паралельно з військовими ризиками, аграрний сектор зазнає впливу глобальних викликів – зміни клімату, енергетичних та продовольчих криз, нестабільності на світових ринках, зростання цін на добрива та паливо. Ці фактори суттєво підривають економічну стійкість підприємств, знижують інвестиційну привабливість галузі та загрожують довгостроковій стабільності продовольчої системи країни.

У таких умовах особливої важливості набуває розробка ефективних економічних механізмів, які б дозволили аграрним підприємствам зберігати свою функціональність, адаптуватися до багатовимірних ризиків, підвищувати свою гнучкість, інноваційність і здатність до відновлення.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю реагування на складне й нестабільне середовище, в якому функціонує аграрний бізнес України. Повномасштабна війна призвела до руйнівних наслідків для аграрної галузі: зменшення посівних площ, пошкодження або знищення техніки та складів, труднощів у збуті продукції. Усе це викликає потребу в перегляді існуючих моделей управління та створенні нових адаптивних економічних механізмів, які враховують фактори ризику воєнного та глобального характеру.

Серед глобальних ризиків особливу загрозу становлять нестабільність клімату, дефіцит водних ресурсів, залежність від імпорتنих енергоносіїв і коливання світових цін на продовольство. У поєднанні з внутрішніми проблемами – слабкою фінансовою стійкістю малих і середніх аграрних підприємств, недостатнім рівнем державної підтримки та низьким рівнем технологічної модернізації – це вимагає цілісного стратегічного підходу [1].

Розробка та впровадження ефективних економічних механізмів – таких як гнучке фінансування, аграрне страхування, механізми релокації, логістична підтримка, диверсифікація господарської діяльності, розвиток аграрних кластерів і кооперації – є запорукою збереження аграрного потенціалу країни як під час війни, так і в післякризовий період.

Аграрний сектор України традиційно виступає одним із ключових драйверів економічного зростання, забезпечуючи значну частку валютних надходжень, зайнятості у сільській місцевості та продовольчої безпеки країни. Проте з початком повномасштабної війни у 2022 році функціонування аграрного бізнесу зазнало безпрецедентного тиску як з боку внутрішніх деструктивних факторів, так і внаслідок впливу глобальних ризиків.

Воєнні дії спричинили суттєве скорочення обсягів виробництва в аграрному секторі. Значна частина орних земель, особливо у південних, східних та центральних регіонах, опинилася під тимчасовою окупацією, замінована або зазнала руйнувань. Пошкодження сільськогосподарської техніки, елеваторів, складів і логістичної інфраструктури порушили ланцюги поставок і ускладнили реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас втрата доступу до портів Чорного та Азовського морів значно обмежила експортний потенціал.

В умовах високої невизначеності фінансова стабільність аграрних підприємств істотно погіршилася. Зросла собівартість виробництва через подорожчання добрив, пального, насіння та логістичних послуг. Банківські установи демонструють обережність у кредитуванні агросектору, особливо в прифронтових зонах, що ускладнює доступ підприємств до капіталу. Водночас існує дефіцит обігових коштів, зниження рентабельності та відсутність фінансових резервів у малого та середнього бізнесу.

Кадрові проблеми також стали критичними. Мобілізація, переміщення населення, еміграція та небезпека роботи в зонах бойових дій спричинили відтік кваліфікованих кадрів. Це підриває виробничу спроможність підприємств і потребує оперативних рішень щодо адаптації трудових ресурсів.

Окрім воєнних факторів, на аграрний бізнес України продовжують впливати глобальні ризики. Зокрема:

- зміна клімату призводить до нестабільності врожайності, посух, зниження якості ґрунтів;
- волатильність світових цін на продовольство, добрива та енергоносії робить агробізнес фінансово вразливим;
- геополітична нестабільність і порушення міжнародної торгівлі впливають на експортну динаміку [2].

Водночас, аграрний бізнес виявляє певні ознаки стійкості, особливо за рахунок адаптивних стратегій великих агрохолдингів, підтримки міжнародних партнерів, релокації частини підприємств до західних регіонів, розвитку альтернативної логістики (наприклад, експорт через сухопутні шляхи до країн ЄС) та пошуку нових ринків збуту [3].

Таким чином, сучасний стан аграрного бізнесу України визначається поєднанням глибокої вразливості та часткової адаптаційної здатності, що вимагає активізації зусиль держави, міжнародної спільноти та самих учасників ринку для створення ефективних економічних і інституційних механізмів підвищення стійкості аграрного сектору в умовах багатовимірної кризи.

З урахуванням визначеної ситуації, ми можемо сформулювати та обґрунтувати економічні механізми підвищення стійкості аграрного бізнесу в умовах воєнних дій та глобальних ризиків:

1. Фінансово-кредитний механізм підтримки. Суть механізму: забезпечення аграрних підприємств доступом до фінансових ресурсів на пільгових умовах для збереження ліквідності, підтримки виробничого циклу та інвестування в адаптаційні технології. Інструменти реалізації: – пільгове кредитування за державними гарантіями (особливо для МСП); – податкові канікули або відтермінування сплати податків у зонах активних бойових дій; – механізми субсидування відсоткових ставок; – аграрні облігації та спеціальні фонди для стабілізації ліквідності. Обґрунтування: у воєнний час підприємства часто втрачають джерела прибутку, а комерційні банки знижують рівень кредитування через високі ризики. Тому інтервенція держави є необхідною для уникнення банкрутств та збереження виробництва.

2. Механізм аграрного страхування та гарантування ризиків. Суть механізму: мінімізація втрат аграрних виробників внаслідок бойових дій, кліматичних катастроф або зриву ланцюгів постачання шляхом запровадження ефективної системи страхування. Інструменти реалізації: – запровадження державної підтримки страхових премій; – створення гарантійного фонду компенсації втрат від воєнних дій; – міжнародне перестраховування з залученням донорських структур (наприклад, Міжнародної фінансової корпорації). Обґрунтування: страхування в агросекторі України є недостатньо розвиненим, але в умовах високих ризиків воно стає базовим елементом захисту інвестицій та виробництва.

3. Логістично-інфраструктурний механізм. Суть механізму: забезпечення безперебійного транспортування сільськогосподарської продукції, ресурсів і техніки за умов зруйнованої інфраструктури та блокування портів. Інструменти реалізації: – розвиток альтернативних логістичних коридорів (залізниця, автотранспорт до кордону з ЄС); – підтримка будівництва мобільних зернохранилищ та логістичних хабів у безпечних регіонах; – цифрові платформи для координації перевезень. Обґрунтування: порушення традиційної логістики призводить до втрат продукції, зриву експортних контрактів і зниження доходів. Альтернативна логістика – ключ до ринків збуту.

4. Інституційно-коопераційний механізм. Суть механізму: об'єднання агровиробників для спільного використання ресурсів, зниження трансакційних витрат і підвищення ефективності управління в умовах нестабільності. Інструменти

реалізації: – розвиток аграрних кооперативів; – створення інтеграційних кластерів з залученням місцевих громад; – публічно-приватне партнерство у відновленні аграрної інфраструктури. Обґрунтування: малі та середні господарства мають обмежені ресурси для виживання у кризових умовах. Кооперація посилює їхню переговорну позицію та адаптаційну здатність.

5. Технологічно-інноваційний механізм. Суть механізму: впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва, енергетичної незалежності та адаптації до кліматичних змін. Інструменти реалізації: – стимулювання використання дронів, GPS-навігації, smart-агротехнологій; – грантові програми на відновлювану енергетику (сонячні батареї, біогаз); – цифровізація аграрного обліку, дистанційний моніторинг полів. Обґрунтування: інновації дають змогу компенсувати кадровий дефіцит, знизити витрати та покращити управління ризиками, особливо в обмежених умовах доступу до територій.

6. Соціально-трудова механізм. Суть механізму: підтримка людського капіталу в аграрному секторі через гнучкі моделі зайнятості, соціальний захист і професійну адаптацію. Інструменти реалізації: – тимчасове працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в агросфері; – програми перекваліфікації та цифрової освіти для аграріїв; – фінансова підтримка роботодавців у зонах ризику. Обґрунтування: людський фактор є критичним ресурсом у виробництві. Підтримка персоналу забезпечує не лише виробничу стабільність, а й соціальну згуртованість у кризових регіонах.

Висновки. Комплексне впровадження зазначених економічних механізмів дозволяє не лише підвищити стійкість аграрного бізнесу в умовах воєнних дій та глобальних ризиків, але й створити підґрунтя для його структурної модернізації, відновлення після війни та конкурентоспроможного розвитку в умовах нової економічної реальності.

Список використаних джерел:

1. Осіпова А.А. Аспекти реалізації державної підтримки сільськогосподарського виробництва в Україні. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-31>.
2. Вдовенко Л.О. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82>.
3. Бойко В.О., Бойко Л.О. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>.

*Кордюмова Д. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

В умовах збройної агресії проти України проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств набула особливої ваги. Воєнний стан змінює ключові параметри господарської діяльності: від структури попиту й логістичних ланцюгів до функціонування ринків праці та капіталу. Підприємства стикаються з безпрецедентними ризиками, що супроводжуються невизначеністю, втратами інфраструктури, змінами у державному регулюванні та високим рівнем загроз для персоналу й активів.

Забезпечення економічної безпеки в цих умовах передбачає розробку й впровадження гнучких адаптаційних механізмів, які дозволяють підприємствам зберігати функціональність, мінімізувати втрати, а також створювати передумови для післякризового відновлення та стратегічної стійкості. Дослідження особливостей ризиків, які виникають у воєнний період, а також форм і інструментів реагування на них є необхідною умовою підвищення життєздатності національного бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, які постали перед українськими підприємствами внаслідок повномасштабної війни. Втрата ринків збуту, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, релокація персоналу, нестача фінансових ресурсів, інформаційні загрози та постійна загроза фізичного знищення – усе це створює нову конфігурацію ризиків, яка потребує переосмислення традиційних моделей управління безпекою.

Водночас, у нових умовах формуються нетипові адаптаційні практики: від перебудови бізнес-процесів та діджиталізації до тимчасового переміщення підприємств у безпечні регіони, впровадження антикризового планування та стратегій сталого розвитку. Їх вивчення дозволяє визначити найбільш ефективні підходи до забезпечення економічної безпеки на мікрорівні та сприяє формуванню національної політики підтримки підприємництва у воєнний і післявоєнний періоди.

Отже, дана тематика є критично важливою як для теоретичного осмислення природи сучасних ризиків, так і для розробки практичних рішень, що забезпечують економічну стійкість суб'єктів господарювання в умовах надзвичайної турбулентності.

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності суб'єкта господарювання від внутрішніх та зовнішніх загроз, який забезпечує його

стабільне функціонування, ефективне використання ресурсів, здатність до адаптації в умовах ризиків і кризових впливів, а також стійкість до економічної, політичної, інформаційної та воєнної нестабільності [1].

У сучасних умовах економічна безпека передбачає наявність таких ключових компонентів: – фінансової стабільності; – інвестиційної привабливості; – ефективного управління ризиками; – ресурсної самодостатності; – гнучкості бізнес-моделі в умовах невизначеності; – здатності до стратегічного розвитку навіть за умов загроз зовнішнього середовища (зокрема війни).

Складові економічної безпеки підприємства:

1. Фінансова безпека. Фінансова складова охоплює забезпечення платоспроможності, прибутковості, ліквідності підприємства, а також здатність ефективно управляти фінансовими ризиками. Особливо важливою є наявність резервних фондів, доступу до фінансування, кредитних ресурсів і здатність оперативно реагувати на втрати або скорочення доходів у кризових умовах.

2. Виробнича безпека. Ця складова стосується стабільності виробничих процесів, забезпечення енергетичної незалежності, технічної справності обладнання, наявності сировини та логістичної безперебійності. У воєнний період зростає значення мобільності виробництва, можливості релокації, а також створення виробничих запасів.

3. Інноваційно-технологічна безпека. Забезпечення конкурентоспроможності через впровадження інновацій, новітніх технологій, автоматизації бізнес-процесів. Сюди також належить захист інтелектуальної власності, безпечне використання цифрових рішень і гнучкість інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

4. Кадрова безпека. Кадрова складова передбачає збереження та розвиток трудового потенціалу, забезпечення охорони праці, підтримку мотивації персоналу, збереження ключових фахівців. В умовах війни надзвичайно важливою стає психологічна підтримка працівників, гнучкість режимів праці, а також компенсація втрат кадрів через мобілізацію.

5. Інформаційна безпека. Цей компонент охоплює захист внутрішньої та зовнішньої інформації підприємства, зокрема комерційної, фінансової, персональної. У воєнних умовах важливим є також протистояння інформаційним атакам, забезпечення кіберзахисту та контроль за зовнішніми інформаційними каналами, які можуть бути джерелами загроз.

6. Екологічна безпека. Забезпечення відповідності виробничих процесів екологічним нормам, управління відходами, зниження негативного впливу на навколишнє середовище. У післявоєнний період екологічна складова може стати ключовою умовою доступу до міжнародних ринків і програм відновлення.

7. Маркетингова безпека. Це здатність підприємства зберігати позиції на ринку, підтримувати стабільний попит на продукцію, формувати лояльність споживачів та управляти брендом. У кризових умовах важливо адаптувати маркетингову стратегію до змін поведінки споживачів, підтримувати репутацію підприємства та активно комунікувати з ринком.

Ці складові в комплексі формують здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін, протидіяти ризикам та забезпечувати довгостроковий розвиток навіть в умовах надзвичайних обставин, таких як війна [2].

Вважаємо, що у воєнних умовах особливо актуальними є:

- інформаційна безпека – як захист від кібератак і дезінформації;
- виробнича – через необхідність релокації, автономного енергозабезпечення;
- кадрова – через втрату персоналу, мобілізацію, психологічну нестабільність;
- фінансова – як здатність зберегти ліквідність і адаптувати витрати.

З урахуванням теми дослідження сформуємо основні виклики для підприємств в умовах війни:

1. Порушення логістичних ланцюгів:

- блокування або ураження транспортної інфраструктури;
- ускладнений доступ до сировини та ринків збуту.

2. Фізична загроза активам і персоналу:

- обстріли, окупація, руйнування об'єктів;
- евакуація працівників, загроза життю.

3. Ризик втрати ринків і платоспроможного попиту:

- зниження купівельної спроможності населення;
- скорочення замовлень, переорієнтація споживачів.

4. Фінансова нестабільність:

- обмеження на валютні операції, зростання вартості кредитів;
- інфляційні чинники та нестача обігових коштів.

5. Кадровий дефіцит:

- мобілізація працівників, вимушене переміщення;
- підвищене емоційне навантаження персоналу.

6. Невизначеність державної політики:

- часті зміни податкового, митного, валютного та трудового законодавства.

7. Загрози інформаційній безпеці:

- кібератаки, витоки комерційної інформації;
- дезінформація та репутаційні ризики [3].

Основні ризики включають наступні:

1. Операційні ризики (зупинка виробництва, розрив контрактів).

2. Фінансові ризики (втрата джерел доходів, неплатоспроможність).

3. Ризики безпеки (знищення об'єктів, втрати персоналу).

4. Ризики інфраструктури (пошкодження енергетичних, логістичних систем).

5. Ризики персоналу (виснаження, текучість, недостатня кваліфікація нових кадрів).

6. Правові ризики (санкції, зміна регуляторних вимог).

7. Репутаційні ризики (некоректні дії у кризових ситуаціях, негатив у ЗМІ).

З урахуванням визначених викликів і ризиків, можна запропонувати адаптаційні механізми для сучасних підприємств в умовах воєнного стану:

1. Релокація виробництва та офісів, що може передбачати переміщення підприємств у відносно безпечні регіони; створення резервних майданчиків для дублювання ключових процесів.

2. Цифрова трансформація, яка включає перехід на віддалене управління, CRM/ERP-системи; онлайн-продажі, маркетинг через цифрові платформи.

3. Антикризове фінансове планування, зокрема перегляд бюджету, диверсифікація джерел доходів; пошук грантів, пільгових програм, державної допомоги.

4. Гнучка кадрова політика, яка може бути у вигляді адаптації графіків роботи, багатофункціональність персоналу; залученні фрилансерів, співпраця з релокованими спеціалістами.

5. Укрупнення через кооперацію, зокрема створення об'єднань, альянсів, кластерів для спільного використання ресурсів; взаємопідтримка між малими й середніми підприємствами.

6. Фокус на внутрішній ринок і соціальну відповідальність: переорієнтація на місцевих споживачів; участь у волонтерських ініціативах, підтримка армії - як інструмент побудови репутації.

7. Інституціональна взаємодія з державою та громадами, яка передбачає участь у консультаційних платформах; співпраця з органами влади, міжнародними донорами.

Висновки. Отже, економічна безпека підприємств у воєнних умовах є ключовим чинником забезпечення їх життєздатності, стабільності та здатності до відновлення. Вона охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, технологічну, екологічну та маркетингову складові. Серед основних викликів сьогодення – знищення інфраструктури, порушення логістики, втрати ринків, кадровий дефіцит, фінансова нестабільність, загрози кібербезпеці та інформаційна дестабілізація. Ризики, що постають перед підприємствами, мають комплексний характер і вимагають системного підходу до їх ідентифікації та нейтралізації. Особливо актуальними є операційні, фінансові, правові та репутаційні ризики. Ефективне забезпечення економічної безпеки потребує впровадження адаптаційних механізмів, серед яких: релокація, цифрова трансформація, антикризове фінансове управління, гнучка кадрова політика, кооперація підприємств, переорієнтація на внутрішній ринок та активна взаємодія з державою і громадами. Комплексне застосування цих підходів сприяє зниженню вразливості підприємств до зовнішніх загроз, посиленню їх стійкості та створенню умов для подальшого стратегічного розвитку в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Дуб Б.С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. *Вісник Черкаського національного університету*. 2016. № 4. С. 7–21.

2. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку. Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь «Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності». URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv>.

*Котік В. Д.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Відкриття ринку сільськогосподарських земель в Україні стало однією з найбільш дискусійних та стратегічно важливих реформ у контексті трансформації земельних відносин та розвитку аграрного сектору. Ухвалення законодавства, що скасувало багаторічний мораторій на продаж сільськогосподарських угідь, означає суттєву зміну у моделі земельної власності, управління земельними ресурсами та формування конкурентного ринкового середовища. З огляду на високий рівень залучення земель до сільськогосподарського виробництва, питання ефективного, прозорого та соціально справедливого функціонування земельного ринку набуває не лише економічного, але й екологічного та соціального значення. Дослідження тенденцій, ризиків та перспектив розвитку ринку сільськогосподарських земель є необхідним для обґрунтування інструментів державного регулювання, забезпечення продовольчої безпеки, а також реалізації принципів сталого розвитку у сільських територіях.

Проблематика функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні є надзвичайно актуальною з кількох причин. По-перше, це новий етап у реформуванні аграрного сектора, що має суттєві наслідки для власників землі, фермерських господарств, агрохолдингів та держави загалом. По-друге, впровадження ринку землі відбувається в умовах зовнішньої військової агресії, економічної нестабільності та високих соціальних ризиків, що створює додаткові виклики для захисту прав дрібних землевласників і запобігання концентрації земель у руках олігархічного капіталу. По-третє, процес формування земельного ринку супроводжується нерівномірністю інституційного розвитку, відсутністю повноцінної кадастрової прозорості та нерозвиненістю інфраструктури земельного кредитування.

Актуальність теми також зумовлена потребою оцінки довгострокових екологічних та соціально-економічних наслідків ринкових трансформацій у сфері земельних відносин. У цьому контексті важливо не лише ідентифікувати наявні тенденції, а й окреслити потенційні ризики, сформулювати напрями регуляторної політики та запропонувати інструменти інтеграції принципів сталого розвитку у земельну реформу.

Після відкриття ринку сільськогосподарських земель з 1 липня 2021 року, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» №552-ІХ від 31.03.2020, відбулися фундаментальні зміни у земельних відносинах. Відкриття ринку передбачало поетапне впровадження: на першому етапі дозволено купівлю

землі фізичними особами-громадянами України (до 100 га), а з 2024 року – юридичними особами (до 10 000 га) [1].

Станом на 2024 рік, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, продано понад 280 тис. га земель сільськогосподарського призначення, оформлено понад 130 тисяч угод, а середня ціна за гектар становить близько 38 тис. грн [2]. Водночас, активність ринку залишається регіонально диференційованою – найбільша концентрація угод спостерігається у центральних областях, зокрема в Полтавській, Черкаській та Кіровоградській [3].

Попри офіційне запровадження ринку, існує низка системних ризиків:

1. Ризик надмірної концентрації земель у великих агропідприємств. За висновками Світового банку, у відсутності належного антимонопольного контролю існує ймовірність того, що малі власники будуть змушені продавати землю за заниженими цінами [4].

2. Відсутність прозорості у формуванні вартості землі. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру відзначають недостатню відкритість реєстрів щодо кінцевих бенефіціарів покупців, що ускладнює громадський контроль за ринком [5].

3. Недостатня фінансова підтримка для малих фермерів. Програми державного кредитування, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», не повністю адаптовані до потреб фермерів, які бажають викупити землю. Часто бар'єром виступає відсутність ліквідного заставного майна або кредитної історії [6].

4. Ризики в умовах воєнного стану. Внаслідок військової агресії росії частина земель залишилася тимчасово окупованою або замінованою. ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» передбачає обмеження на продаж земель на територіях бойових дій та в прифронтових зонах, однак ефективність механізму контролю за такими продажами залишається під питанням [7].

У контексті євроінтеграції та реалізації Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), українська земельна політика повинна інтегрувати екологічні та соціальні компоненти в регулювання ринку. Зокрема:

1. Екологічне зонування земель. Запровадження механізмів оцінки агроекологічного потенціалу земель (через супутниковий моніторинг, цифрові кадастри) дозволить диференціювати нормативи використання земельних ділянок відповідно до їх придатності, що закладено в Стратегії екологічної безпеки та адаптації до змін клімату до 2030 року [8].

2. Розвиток інституту земельного банку. Заплановане створення Державного земельного банку дозволить реалізовувати викуп земель з подальшою передачею у користування на умовах лізингу малим і середнім виробникам, що сприятиме соціальній рівновазі та зменшенню земельної спекуляції.

3. Цифровізація земельних відносин. Розширення функціоналу електронного реєстру Державного земельного кадастру, а також відкритість реєстрів угод та прав власності є запорукою прозорості та мінімізації корупційних ризиків.

Сталий розвиток земельного ринку в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує економічну ефективність, екологічну збалансованість та

соціальну справедливість. З огляду на виклики воєнного часу, поглиблення регіональної нерівності та ризику земельної монополізації, ключові перспективи сталого розвитку можна окреслити за кількома напрямками:

1. Інституційне забезпечення екологізації ринку земель. Земельна реформа має включати механізми екологічного моніторингу використання угідь, які дозволять запобігати деградації ґрунтів, ерозії та зменшенню біорізноманіття. Це передбачає:

- створення національного агроекологічного зонування (на основі супутникових даних та GIS-технологій);
- впровадження агроекологічних паспортів земельних ділянок;
- фінансове стимулювання екологічно чистого землекористування (через компенсації, дотації, зелені кредити).

Згідно з Цілями сталого розвитку ООН (SDG 15 – «Збереження екосистем суші»), держава має гарантувати, що економічна діяльність на землі не суперечить збереженню природного середовища.

2. Посилення соціальної функції ринку земель.

Забезпечення доступу малих і середніх фермерських господарств до землі є важливою умовою формування інклюзивного аграрного сектору. Перспективними є:

- створення державного земельного банку, який дозволить накопичувати стратегічні земельні ресурси з подальшою передачею в оренду малим виробникам;
- розвиток механізмів довгострокової оренди із правом викупу;
- запровадження сільськогосподарських кооперативів, які можуть виступати суб'єктами купівлі земельних ділянок та об'єднувати ресурси селян.

Ці кроки узгоджуються з цілями SDG 1 («Подолання бідності») та SDG 10 («Зменшення нерівності»), адже дозволяють уникнути концентрації земель у руках фінансово потужних структур.

3. Цифровізація та прозорість земельного обігу.

Цифрова трансформація земельних відносин має стати ключовим інструментом мінімізації корупційних ризиків та забезпечення відкритості ринку. Перспективними напрямками є:

- повна інтеграція електронного реєстру земель з відкритим доступом до даних про право власності та цільове призначення ділянок;
- автоматизація процедур купівлі-продажу через електронні платформи;
- розвиток земельного аудиту та публічних карт земельних операцій.

У цьому контексті важливою є реалізація положень Цифрової стратегії України на період до 2030 року, яка передбачає діджиталізацію публічного управління, у тому числі в земельній сфері.

4. Інтеграція з європейськими практиками.

У процесі євроінтеграції Україна має імплементувати кращі практики ЄС у сфері земельного управління: зокрема, директиви щодо захисту ґрунтів, збереження сільських територій, та прозорості субсидій в аграрному секторі. Важливим кроком стане:

- імплементация принципів Європейської хартії сільських територій;
- участь у пілотних програмах ЄС щодо землекористування і змін клімату (CAP);

– адаптація українського законодавства до вимог Регламенту ЄС №1307/2013 щодо прямої підтримки фермерів.

Таким чином, ринок сільськогосподарських земель в Україні може стати не лише фактором економічного зростання, а й інструментом довгострокового сталого розвитку, якщо реформування буде здійснено на основі принципів прозорості, соціальної рівності та екологічної відповідальності.

Висновки. Відкриття ринку сільськогосподарських земель в Україні стало ключовим етапом земельної реформи, що має глибокі економічні, соціальні та екологічні наслідки. Запровадження ринку створило умови для перерозподілу земель, активізації інвестиційних процесів та підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Функціонування ринку супроводжується значними ризиками, серед яких – концентрація земель у руках великих агровиробників, обмежений доступ малих фермерів до кредитних ресурсів, недостатня прозорість угод та загрози в умовах воєнного стану. Забезпечення сталого розвитку земельного ринку вимагає інтеграції екологічних, соціальних і цифрових компонентів в управлінські механізми. Необхідне впровадження інструментів агроекологічного зонування, підтримка малих виробників через земельні банки та розвиток кооперативних форм господарювання. Цифровізація земельних відносин є критично важливою для забезпечення прозорості, зменшення корупційних ризиків та підвищення довіри до ринку. Ефективне функціонування електронних кадастрів і реєстрів дозволить зробити ринок більш відкритим і контрольованим. У контексті євроінтеграції, Україна має орієнтуватися на європейські стандарти управління земельними ресурсами, зокрема щодо екологічної відповідальності, соціальної рівності та прозорого субсидування аграрного сектору. Загалом, розвиток ринку сільськогосподарських земель має базуватись на засадах балансу економічної доцільності, екологічної безпеки та соціальної справедливості, що дозволить трансформувати земельні відносини у напрямі довготривалої національної продовольчої та економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Закон України №552-IX від 31.03.2020 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20>.
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Статистика ринку земель. URL: <https://minagro.gov.ua>.
3. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua>.
4. Світовий банк. Ukraine Land Reform Policy Note, 2021.
5. НАЗК. Аналітична записка щодо ризиків у земельній реформі, 2022.
6. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/>.
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану». Документ 2247-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text>.
8. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до змін клімату до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>.
9. Державний земельний кадастр. Портал публічної кадастрової карти. URL: <https://map.land.gov.ua>.

*Кравець А. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ

Індустрія гостинності в умовах цифрової трансформації зазнає глибоких змін, що охоплюють не лише операційні процеси, а й концепцію сервісу загалом. Використання інноваційних технологій – від мобільних застосунків і CRM-систем до штучного інтелекту та доповненої реальності – стає стратегічним чинником забезпечення високого рівня обслуговування, формування лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Особливої ваги це питання набуває в умовах війни, коли адаптивність, ефективність та емоційна залученість клієнта є ключовими для виживання підприємств галузі.

Цифровізація сервісу стала глобальним трендом ще до пандемії COVID-19, однак саме криза прискорила впровадження діджитал-рішень. У 2023-2024 роках в Україні спостерігається стрімке зростання попиту на автоматизовані системи бронювання, мобільні додатки для замовлення послуг, безконтактну оплату, чат-боти для комунікації з клієнтом тощо. В умовах військового стану цифрові інструменти також відіграють роль адаптаційного ресурсу для бізнесів, що функціонують у нестабільному середовищі.

На думку дослідників, цифровізація відкриває перед ГРБ нові можливості: персоналізація сервісу, економія ресурсів, оперативний зворотний зв'язок, підвищення емоційної якості взаємодії [1; 2]. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю розробки та впровадження системного підходу до використання цифрових інструментів у готельно-ресторанному сервісі.

Попри зростаюче впровадження технологій у сфері гостинності, досі спостерігається низький рівень цифрової зрілості значної частини українських підприємств. Це проявляється у фрагментарному використанні інструментів, відсутності інтегрованих платформ управління, низькій якості клієнтського досвіду (UX), обмеженому персоналізованому сервісі. Більшість малих і середніх закладів не мають ресурсів на впровадження складних рішень типу ERP або AI-систем, а персонал часто не готовий до змін. Окрім цього, у воєнний час спостерігається підвищення ризиків кібербезпеки, а також зниження інвестиційної активності у технології [3].

Проблема полягає у відсутності концептуалізованої моделі цифровізації сервісу в ГРБ, що включала б:

- технологічний, організаційний і поведінковий рівні;
- адаптацію до українських реалій (зокрема умов війни);
- системне врахування клієнтського досвіду.

Сервіс у готельно-ресторанній справі визначається як процес створення, доставки і супроводу цінності для споживача, в основі якого – емоційна складова, швидкість, точність та персоналізація. Згідно з теорією сервіталізації (Grönroos, 1994), конкурентоспроможність бізнесу залежить від спроможності забезпечити індивідуалізований досвід через інтеграцію технологій [4].

Цифрові технології виступають інструментом, що розширює можливості взаємодії з клієнтом на всіх етапах сервісного ланцюга: до прибуття (онлайн-бронювання), під час перебування (цифрове меню, AI-консьєрж), після обслуговування (відгуки, CRM). Особливе значення мають концепції Omnichannel experience, Smart Hospitality, Digital touchpoints.

Наведемо практичні аспекти впровадження цифрових технологій. Найпоширеніші технологічні рішення у ГРБ в Україні:

- Платформи онлайн-бронювання (Booking, Poster, Reikartz CRM).
- Цифрові меню (QR-коди, інтерактивні планшети).
- CRM-системи для управління відносинами з клієнтами (Syrrve, Loymax).
- AI-інструменти (чат-боти, системи персональних рекомендацій).
- AR/VR – у VIP-бронюваннях, при демонстрації номерів, віртуальні тури.
- Системи self-check-in/self-service, що зменшують навантаження на персонал.

Однак дослідження, проведене на базі українських підприємств HoReCa у 2023 році [5], вказує, що лише 37% готелів та ресторанів мають повноцінну цифрову стратегію, а 61% – використовують окремі інструменти без їх інтеграції.

Отже, перейдемо до цифрового клієнтського досвіду як стратегічної цінності. Сучасний клієнт очікує:

- зручності (mobile-first UX),
- швидкості (безконтактне бронювання, миттєві підтвердження),
- персоналізації (пропозиції на основі попереднього досвіду),
- прозорості та довіри (рейтинги, відгуки, безпека даних).

Використання аналітики клієнтської поведінки (наприклад, через Google Analytics, системи BI-аналітики) дає змогу формувати релевантні пропозиції, збільшувати середній чек, скорочувати цикл обслуговування.

Далі визначимо основні перешкоди цифровізації в умовах війни. Отже, основні бар'єри:

- зниження інвестицій у цифрові рішення (особливо в МСП);
- міграція персоналу та нестача IT-компетенцій;
- кіберзагрози;
- погана інтернет-інфраструктура в деяких регіонах;
- психологічна втома власників бізнесу.

Водночас саме цифровізація забезпечує адаптивність, ефективність і зниження витрат, що критично в умовах воєнного часу.

Висновки. Цифровізація сервісу в готельно-ресторанному бізнесі України є необхідною умовою збереження та розвитку конкурентних переваг галузі в умовах війни та післявоєнної відбудови. Інтеграція сучасних технологій дозволяє: скоротити витрати, підвищити якість та швидкість обслуговування, забезпечити персоналізований клієнтський досвід.

Необхідна розробка національної дорожньої карти цифрової трансформації HoReCa, а також підтримка малих підприємств через: податкові пільги на діджитал-інструменти, гранти на цифрові рішення, навчальні програми з цифрової грамотності для персоналу.

Список використаних джерел:

1. Шинкарук Л.В. Цифровізація як виклик і можливість для готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка і держава*. 2023. №3. С. 71–75.
2. Мельник О.Ю. Трансформація сервісу в умовах цифрової економіки. *Вісник Київського нац. ун-ту технологій та дизайну*. 2023. №2. С. 45–49.
3. Кривошеєва Т.І. Ризики цифровізації у воєнний період: виклики для сфери гостинності. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 82–88.
4. Grönroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. 1994. Vol. 32(2).
5. Pro Capital Group. Ринок HoReCa в Україні: регіональні тенденції в 2023 році. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-regionalnye-tendencii-v-2023-godu_1.

УДК 33

*Красніцький О. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Кононенко Л. В.)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

ЕВОЛЮЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ДОРАДНИЦТВА: ВІД ПЕРЕДАЧІ ЗНАНЬ ДО ПОВНОЦІННОГО ПАРТНЕРСТВА

Традиційні моделі поширення знань, що обмежувалися донесенням готових технологічних рішень, поступово втрачають свою актуальність. Сучасні виклики вимагають переходу від односторонньої передачі знань до сільськогосподарських дорадчих послуг, що ґрунтуються на принципах діалогу, індивідуалізації та комплексності. Такі послуги мають враховувати не лише технологічні аспекти, але й економічні, соціальні та екологічні виміри аграрного виробництва. Відсутність чіткого концептуального базису дорадчих послуг, а також різноманітність форм їх організації (від державних установ до приватних підприємств та громадських ініціатив) ускладнюють розробку ефективних моделей, формування стандартів якості та об'єктивну оцінку їх впливу на сільськогосподарських виробників та розвиток сільських територій.

Важливим напрямом є удосконалення інформаційного забезпечення малих агропідприємств через співпрацю з регіональними дорадчими службами [4]. Також необхідно розвивати дорадчу діяльність спрямовану на формування ефективної моделі сталого сільського розвитку [1, 2].

Сільськогосподарське дорадництво (в англійській літературі «agricultural extension»), є важливим інститутом забезпечення сталого сільського розвитку.

Його діяльність є ваговою складовою розвитку людського капіталу на сільських територіях, оскільки воно забезпечує малі форми господарювання в аграрному секторі, зокрема фермерські господарства, необхідними знаннями та інформацією. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для підвищення добробуту сільських виробників та зростання ефективності їх господарської діяльності [1].

Витоки сучасного дорадництва сягають часів Зеленої революції, коли зусилля були спрямовані на масштабне поширення агротехнічних знань та інновацій для забезпечення продовольством повоєнного світу [6]. На початковому етапі становлення дорадництво розглядалося як інструмент для налагодження ефективної комунікації між науковцями-експертами та сільськогосподарськими виробниками. Основною метою такого підходу було підвищення врожайності та доходів, що, у свою чергу, мало сприяти здійсненню політичного контролю в сільських регіонах, забезпеченню продовольством стрімко зростаючого повоєнного населення та створенню економічних стимулів для стримування міграції сільського населення до міст. У цей період превалював підхід, відповідно до якого сільськогосподарські знання генеруються «експертами», а потім передаються виробникам у вигляді готових рекомендацій [5, 7].

Початок нового тисячоліття характеризувався значним зростанням кількості наукових публікацій з питань дорадництва. Аналіз наукометричних баз даних, таких як Scopus, свідчить про експоненційне збільшення публікацій у профільних журналах, що вказує на активізацію досліджень у цій сфері. Сучасне дорадництво характеризується динамічним розвитком, що зумовлено чітким усвідомленням його ключової ролі у процесах аграрних перетворень та забезпеченні сталого сільського розвитку. Хоча важливість поширення аграрних знань є загально визнаною, традиційні підходи до цього процесу все частіше піддаються конструктивній критиці. Основний недолік полягає у недостатній увазі до соціально-політичних аспектів сільськогосподарського виробництва, що обмежує ефективність дорадчих ініціатив. Еволюція дорадництва історично відображає парадигмальний зсув: від моделі, що зосереджувалася на збільшенні виробництва шляхом односторонньої передачі технологій від дорадників до сільськогосподарських виробників, до розуміння необхідності формування дорадчих послуг, що ґрунтуються на принципах діалогу, індивідуального підходу та комплексності. Сьогодні ефективне дорадництво має виходити за межі технологій, охоплюючи питання розподілу влади, специфіки місцевого контексту та розвитку людського потенціалу [3] Актуальність дорадництва в сучасних умовах беззаперечно зростає, що пов'язано із посиленням усвідомлення його фундаментальної ролі у контексті аграрних трансформацій та забезпеченні сталого сільського розвитку.

Список використаних джерел:

1. Грановська В., Кононенко Л., Савченко В. Функціонування дорадчих служб у контексті забезпечення сталого сільського розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-111>.
2. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Кононенко Л.В. Агроконсалтинг як інструмент забезпечення реалізації сталого сільського розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 102-108 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.102-108>.

3. Красніцький, О. (2025). Сутність, принципи та цільова спрямованість діяльності дорадчих служб. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-73>.
4. Савченко В., Кононенко Л. Оптимізація функціонування малих сільськогосподарських підприємств у контексті співпраці з регіональними дорадчими службами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022, (14), 43-51. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.6>.
5. Leeuwis, C., Leeuwis, C., & Ban, A. (2004). *Communication for rural innovation* (Vol. 231). Blackwell publishers.
6. Pingali P. L. Green revolution: impacts, limits, and the path ahead. *Proceedings of the national academy of sciences*, 2012. 109(31), 12302-12308. <https://doi.org/10.1073/pnas.091295310>.
7. Rivera, W. M., & Qamar, M. K. (2003). *Agricultural extension, rural development and the food security challenge* (pp. ix+82). Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

УДК 338.43:711.438

*Кулешир М. М.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., професор Савченко В. М.)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Усвідомлення необхідності забезпечення життя прийдешніх поколінь лежить в основі концепції сталого розвитку. На міжнародному рівні ця концепція конкретизована у 17 Цілях Сталого Розвитку (ЦСР), затверджених Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй у 2015 році. Ці Цілі є взаємопов'язаною системою, де реалізація однієї ЦСР впливає на інші, підкреслюючи важливість збалансованого розвитку соціальної, економічної та екологічної складових. Досягнення такої збалансованості потребує ефективного використання ресурсів, творчих підходів та інновацій.

Особливе місце у реалізації ЦСР посідає аграрний сектор, а отже, і сільські території та їх сталий розвиток. Існують значні проблеми у забезпеченні сталого розвитку сільських територій, зокрема через недостатній інноваційний потенціал, який частково обумовлений неадекватною цільовою спрямованістю та рівнем освіти. Прикладом практичного підходу до сталого сільського господарства є ініціативи компанії Corteva Agriscience™, яка сформулювала 14 цілей до 2030 року для підвищення сталості світової продовольчої системи. Ці ініціативи тісно пов'язані з четвертою Ціллю сталого розвитку – «Якісна освіта», що передбачає забезпечення інклюзивної та рівної якісної освіти для всіх. Зі свого боку, «Якісна освіта» корелює з восьмою Ціллю – «Гідна праця та економічне зростання», яка спрямована на сприяння сталому економічному зростанню та повній зайнятості. Важливість освіти як дієвого інструменту досягнення ЦСР підкреслюється її визнанням у наукових колах як рушійної сили соціальних перетворень.

Натепер має місце розрив між освітніми можливостями сільського та міського населення [4]. Наразі цей процес ускладнюється негативною

демографічною ситуацією у сільській місцевості, зумовленою різною якістю життя та можливостями порівняно з містом. Нівелювання такого розриву безпосередньо пов'язується саме з розвитком сільських територій, розвитком сільських громад та партнерством між органами самоврядування, освітніми закладами, бізнесом та сільським населенням. Відмінність аграрної економіки та необхідність врахування не лише економічної складової але й екологічної та соціальної обумовлює виникнення такої категорії як сільський сталий розвиток.

Сучасний освітній процес зазнає кардинальних змін під впливом концепцій «Industry 4.0» та «Agriculture 4.0», що знайшло відображення в «Education 4.0». Ця парадигма передбачає суттєві зміни у навчанні, роблячи його безперервним протягом життя для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці. Однак, вже сьогодні обговорюються концепції «Society 5.0» («Industry 5.0», «Agriculture 5.0») та «Education 5.0»), оскільки попередні версії зосереджувалися переважно на технологічних змінах та цифровізації економіки, залишаючи поза увагою подолання негативних екологічних та соціальних тенденцій, що можуть обмежувати реалізацію ЦСР [1, 2, 3]. Відтак, трансформації у бік «5.0» є об'єктивними, оскільки «Industry 4.0» та «Agriculture 4.0» виявилися лише технологічними парадигмами, що не повною мірою відповідали потребам сталого розвитку, зокрема сталого сільського розвитку та сталого розвитку сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Bissadu, K. D., Sonko, S., & Hossain, G. (2025). Society 5.0 enabled agriculture: Drivers, enabling technologies, architectures, opportunities, and challenges. *Information Processing in Agriculture*, 12(1), 112-124.
2. Horvat, D., Jäger, A., & Lerch, C. M. (2025). Fostering innovation by complementing human competences and emerging technologies: an industry 5.0 perspective. *International Journal of Production Research*, 63(3), 1126-1149.
3. Kononenko, L., Savchenko, V., & Gai, O. (2023). Information support of strategic management in the conditions of the formation of Society 5.0. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (16), 244-248. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.32>.
4. Kyrylov Y., Hranovska V., Savchenko V., Kononenko L., Gai O., Kononenko S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. pp. 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25>.

*Куликов Г. О.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Семикіна М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ У ЗМІСТІ ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У XXI столітті світ переживає глибокі трансформації у сфері праці та зайнятості, зумовлені стрімким розвитком науково-технічного прогресу та, зокрема, глобальною цифровізацією. У зв'язку з цим дослідження інноваційних змін у змісті праці та зайнятості населення в умовах цифровізації стає надзвичайно актуальним, адже ці зміни безпосередньо впливають на життя мільярдів людей, майбутнє національних економік та соціальну стабільність [1]. Разом з тим, проблема полягає в тому, що швидкість цих змін випереджає здатність суспільства та систем освіти й регулювання адекватно адаптуватися. Сфера праці потребує глибшого аналізу цих процесів у національному контексті, враховуючи специфіку економічного розвитку та виклики воєнного часу. Нагальна практична потреба у проведенні наукових досліджень такого спрямування підтверджується зростанням невідповідності між навичками працівників та вимогами роботодавців, а також необхідністю формування ефективної державної політики для управління цими змінами.

Метою цього дослідження є комплексний аналіз інноваційних змін у змісті праці та зайнятості населення під впливом цифровізації, виявлення пов'язаних з цим проблем та переваг, а також розробка пропозицій щодо адаптації до нових викликів.

На початку XXI століття, під впливом науково-технічного прогресу та цифровізації, відбуваються фундаментальні інноваційні зміни у змісті праці. Це не просто автоматизація рутинних завдань, а поява принципово нових способів взаємодії людини з технологіями [2]. Класичні професії, які вимагали повторюваних операцій або фізичної праці, поступово «старіють», витісняючись алгоритмами та роботами. Водночас, з'являються абсолютно нові професії та спеціальності, що вимагають цифрових навичок, креативності, критичного мислення, здатності до вирішення комплексних проблем та емоційного інтелекту. Прикладами є фахівці з аналізу великих даних (Big Data Analyst), розробники штучного інтелекту (AI Developer), фахівці з кібербезпеки, дизайнери UX/UI, оператори дронів, фахівці з цифрового маркетингу тощо.

Цифровізація приносить як значні переваги, так і серйозні проблеми для сфери праці та зайнятості. Серед переваг – підвищення продуктивності праці, що дозволяє виробляти більше товарів і послуг з меншими затратами. З'являються нові гнучкі форми зайнятості (фріланс, дистанційна робота, гіг-економіка), які надають більшу свободу та автономію працівникам, але водночас створюють

виклики для соціального захисту та регулювання. Цифрові інструменти сприяють глобалізації ринку праці, дозволяючи компаніям залучати таланти з усього світу, а працівникам – шукати можливості за межами своєї країни [3]. Проте, інноваційні зміни несуть і значні проблеми. Головною з них є ризик зростання технологічного безробіття, особливо серед низькокваліфікованих працівників або тих, чия праця може бути легко автоматизована. Це може посилити соціальну нерівність, розділивши суспільство на тих, хто адаптувався до цифрової економіки, і тих, хто залишився позаду. Інші виклики включають потребу в постійному перенавчанні та підвищенні кваліфікації, адже навички швидко застарівають; психологічні навантаження через постійну цифрову присутність та розмивання меж між роботою та особистим життям; а також етичні питання, пов'язані з використанням ШІ та автоматизації. Боротьба з новими викликами вимагає комплексного та системного підходу як на державному, так і на корпоративному рівнях.

Перш за все, це інвестиції в освіту та перекваліфікацію. Необхідно реформувати освітні програми, акцентуючи увагу на розвитку «м'яких навичок» – креативності, критичного мислення, командної роботи, емоційного інтелекту, цифровій грамотності. Важливо створити державні програми підтримки для безробітних, що дозволяють їм швидко опанувати нові професії.

По-друге, це розробка нових форм соціального захисту для працівників у гнучких формах зайнятості, щоб забезпечити їм пенсійні та медичні гарантії.

По-третє, держава має стимулювати інновації та створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях, залучаючи інвестиції та підтримуючи стартапи. Нарешті, необхідно вести постійний діалог між урядом, бізнесом, профспілками та освітніми установами для прогнозування майбутніх потреб ринку праці та спільної розробки адаптаційних стратегій. Лише спільними зусиллями можна перетворити виклики цифровізації на можливості для сталого людського розвитку та процвітання.

Список використаних джерел:

1. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2022. Т.26. №3-4. С.12-22 <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356>.
2. Семикіна М.В., Сікорака В.І., Сікорака І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2023. Вип.8. С. 29-40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf>.
3. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Бугаєва М.В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. № 199. С.113-121. <https://doi.org/10.30838/EP.199.113-121>.

*Курдюков М. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Савеленко Г. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій українські компанії стикаються з нагальною потребою модернізації своїх бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. Впровадження інформаційних систем стає не просто технологічним рішенням, а стратегічним інструментом оптимізації діяльності, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов та підвищувати ефективність операційної діяльності.

Особливої актуальності це питання набуває в контексті воєнного стану, коли українські компанії змушені швидко перебудовувати свої процеси, шукати нові ринки збуту та оптимізувати витрати. Інформаційні системи в цих умовах виступають каталізатором трансформації, забезпечуючи гнучкість та стійкість бізнесу.

Інформаційна система представляє собою комунікаційну систему, яка складається з технічних, програмних та організаційних засобів, призначених для збору, обробки, зберігання та передачі інформації з метою підтримки прийняття управлінських рішень [2]. В контексті оптимізації бізнес-процесів ІС виконують роль інтегратора, що об'єднує різні функціональні підрозділи компанії в єдиний інформаційний простір.

Бізнес-процеси можна класифікувати за різними ознаками [3]: основні (які безпосередньо створюють цінність для клієнта), допоміжні (що забезпечують функціонування основних) та управлінські (спрямовані на координацію та контроль), бізнес-процеси розвитку – (спрямовані на отримання прибутку у довгостроковій перспективі на основі впровадження інноваційної продукції). Кожен тип процесів потребує специфічного підходу до інформатизації та має свої особливості оптимізації.

Принципи оптимізації через впровадження ІС базуються на автоматизації рутинних операцій, стандартизації процедур, забезпеченні прозорості процесів та створенні можливостей для їх постійного вдосконалення. Ключовими є принципи системності, комплексності та поетапності впровадження.

Рівень цифровізації українських підприємств характеризується значною нерівномірністю. Великі корпорації та ІТ-компанії демонструють високі показники впровадження сучасних інформаційних систем, тоді як малий та середній бізнес часто обмежується базовими рішеннями або взагалі працює за традиційними схемами.

Основними викликами, що стримують широке впровадження ІС, є обмежені фінансові ресурси, недостатня кваліфікація персоналу, відсутність стратегічного бачення цифровізації з боку керівництва та побоювання щодо безпеки даних. Додатковим фактором стала війна, яка змусила багато компаній переглянути пріоритети та зосередитися на виживанні, відклавши масштабні ІТ-проекти.

Водночас кризові умови стали каталізатором для деяких позитивних змін. Необхідність швидкого переходу на віддалену роботу, потреба в оперативному управлінні ресурсами та пошук нових каналів збуту прискорили впровадження цифрових рішень у тих компаніях, які раніше відкладали такі ініціативи.

Успішне впровадження ІС вимагає системного підходу та дотримання певної послідовності етапів [1]. Першим кроком є аналіз існуючих бізнес-процесів та визначення областей, які потребують оптимізації. Цей етап включає мапування процесів, виявлення вузьких місць та неефективностей, а також встановлення цілей та критеріїв успіху майбутньої системи.

Наступним етапом є вибір відповідної інформаційної системи. Критерії вибору включають функціональну відповідність потребам бізнесу, масштабованість, інтеграційні можливості, вартість впровадження та підтримки, а також репутацію постачальника. Українські компанії часто стоять перед вибором між готовими рішеннями (коробковими продуктами) та розробкою індивідуальних систем.

Етап впровадження потребує ретельного планування та управління змінами. Ключовими елементами є навчання персоналу, поетапний перехід від старих систем до нових, забезпечення міграції даних та постійний моніторинг процесу. Особливу увагу слід приділити управлінню опором змін з боку співробітників, що часто стає основною причиною невдач ІТ-проектів.

Економічна ефективність впровадження ІС проявляється через скорочення операційних витрат, зменшення кількості помилок, прискорення виконання процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Автоматизація рутинних операцій дозволяє перерозподілити людські ресурси на більш стратегічні завдання, що підвищує загальну продуктивність організації.

Підвищення продуктивності досягається через оптимізацію документообігу, автоматизацію розрахунків, забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації та можливість паралельного виконання процесів. Інформаційні системи також створюють можливості для кращого планування та прогнозування, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Покращення якості процесів відбувається завдяки стандартизації процедур, автоматичному контролю дотримання регламентів, можливості відстеження історії операцій та аналізу ефективності. Це створює основу для постійного вдосконалення та впровадження принципів безперервного покращення.

Додатковими перевагами є підвищення прозорості діяльності, покращення комунікації між підрозділами, забезпечення безпеки даних та створення можливостей для аналітики та бізнес-інтелекту. Ці фактори в сукупності формують конкурентні переваги компанії на ринку.

Впровадження інформаційних систем є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності українських компаній у сучасних

ринкових умовах. Ефективна оптимізація бізнес-процесів через ІС вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, ретельний вибір технологічних рішень та професійне управління змінами.

Для успішного впровадження українським компаніям рекомендується почати з аналізу власних потреб та можливостей, поетапно впроваджувати системи, приділяючи особливу увагу навчанню персоналу та управлінню змінами. Важливо розглядати впровадження ІС не як одноразовий проект, а як процес постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов бізнес-середовища.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення кібербезпеки та створення резервних систем для забезпечення безперервності бізнесу. Компаніям слід розглянути можливості використання хмарних технологій та розподілених систем для підвищення стійкості до зовнішніх загроз.

Перспективами подальшого розвитку є інтеграція технологій штучного інтелекту, машинного навчання та Інтернету речей в корпоративні інформаційні системи, що створить нові можливості для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Впровадження інформаційних систем (ІС) | ТОВ ЕкспресСофт. *ТОВ ЕкспресСофт*. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/poslugi/vprovadzhennja-informacijnih-sistem/> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Ісак Л. Інформаційні технології. *Grail of science*. 2023. № 30. С. 187–191. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.030> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Вавуко О., Faiengold M. Business processes as an object of management of modern business structures. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. Vol. 1, no. 27. P. 36–44. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.01.2024.4> (date of access: 28.06.2025).

УДК [658.87:504.03]:330.342.14

*Ливадний Д. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ У БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема екологічної кризи, зміни клімату та зростання соціальної відповідальності бізнесу, сталий розвиток набуває пріоритетного значення в стратегічному управлінні підприємницькою діяльністю. Особливої ваги ця тенденція набуває у сфері торгівлі, яка безпосередньо пов'язана з виробництвом, логістикою, споживанням ресурсів і впливом на довкілля. Інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-моделі торговельних компаній стає не лише етичним вибором, але й економічною

необхідністю, що формує нові конкурентні переваги, підвищує довіру споживачів і відкриває доступ до «зеленого» фінансування.

Незважаючи на зростаючу увагу до концепції сталого розвитку, більшість торговельних компаній, особливо малого та середнього розміру, стикаються з низкою викликів на шляху екологічної трансформації. Впровадження «зелених» практик часто потребує значних фінансових інвестицій, перегляду бізнес-процесів, зміни корпоративної культури та залучення фахівців із новими компетенціями. Відсутність чітких методичних підходів до адаптації екологічних стратегій у комерційній діяльності, брак нормативної підтримки та інституційного супроводу з боку держави знижують ефективність екологізації торгівлі. Існує потреба у формуванні науково обґрунтованих рішень, які дозволили б адаптувати екологічні ініціативи до реальних умов функціонування підприємств торгівлі.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальними зобов'язаннями бізнесу в умовах глобального переходу до сталого розвитку. Торговельні компанії як активні учасники ринкової інфраструктури мають унікальні можливості для впровадження екологічних інновацій – від використання енергоефективних технологій і скорочення викидів CO₂ до переходу на екологічну упаковку та просування екологічно безпечної продукції. У міжнародній практиці сталий бізнес дедалі більше розглядається як елемент довгострокової стратегії компаній, що забезпечує їхню стійкість, інвестиційну привабливість та відповідність ESG-критеріям. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та післявоєнного відновлення, питання екологізації підприємництва стає стратегічно важливим напрямом формування нової моделі економіки.

У XXI столітті сталий розвиток перетворився на ключовий стратегічний орієнтир для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах екологічних, соціальних та технологічних трансформацій. У сфері торгівлі, яка є інтегративною ланкою між виробництвом і споживанням, екологізація бізнес-моделей набуває особливої значущості. Це зумовлено зростанням екологічної свідомості споживачів, посиленням регуляторного тиску, розвитком «зеленої» інфраструктури та міжнародними зобов'язаннями щодо кліматичної нейтральності.

Екологічні ініціативи у торговельному бізнесі стають не лише інструментами КСВ, а частиною операційної та стратегічної моделі компанії. При цьому трансформація бізнес-моделей вимагає системного підходу, що охоплює: – розробку екологічно орієнтованої ціннісної пропозиції; – інтеграцію екологічних критеріїв у ланцюги постачання; – відкритість до партнерств з «зеленими» виробниками; – перехід до кліматично нейтральної логістики; – прозору систему екологічної звітності на основі міжнародних стандартів (GRI, TCFD) [1].

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки концепція сталого розвитку дедалі частіше інтегрується в практики підприємництва, формуючи нову парадигму взаємодії бізнесу, суспільства й навколишнього середовища. Особливої ваги ці процеси набувають у сфері торгівлі, де зростає необхідність включення екологічних принципів до стратегій та бізнес-моделей компаній.

Сталий розвиток розглядається не лише як нормативна вимога чи соціальна відповідальність, а як інструмент довгострокового зростання, зміцнення репутації та отримання конкурентних переваг [2].

Інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-моделі торговельних підприємств передбачає зміну управлінських підходів, операційних процесів і споживчої комунікації. До ключових напрямів екологізації належать: – використання енергоефективних технологій (LED-освітлення, системи оптимізації енергоспоживання); – перехід до екологічної упаковки та впровадження концепції zero-waste; – оптимізація логістичних ланцюгів з метою зменшення викидів вуглецю; – відбір постачальників на основі екологічних критеріїв (екологічний аудит, сертифікація ISO 14001); – інформування споживачів про «зелені» продукти та формування культури відповідального споживання [3].

Дослідження Deloitte свідчить, що понад 60% споживачів у країнах ЄС надають перевагу компаніям, які декларують і реалізують принципи екологічної відповідальності [4]. Це створює потужний ринковий імпульс для трансформації бізнес-моделей у бік сталого розвитку.

Проте впровадження екологічних ініціатив супроводжується низкою викликів, серед яких: – значні початкові інвестиції у технологічне оновлення; – недостатній рівень екологічної обізнаності персоналу; – відсутність комплексної державної підтримки «зеленого підприємництва»; – регуляторні бар'єри для сертифікації та просування екотоварів на ринку України.

За висновками Л.Л. Антонюк та К.А. Анапріюк, українські торговельні компанії мають значний, але поки що нереалізований потенціал щодо імплементації ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), особливо в контексті євроінтеграційних процесів та відновлення економіки [5]. Важливим інструментом у цьому контексті є зелені бізнес-моделі (Green Business Models), які поєднують економічну вигоду з позитивним екологічним впливом. Вони передбачають розробку екологічно орієнтованої ціннісної пропозиції, оптимізацію ресурсного циклу та впровадження інноваційних екологічних рішень [6]. Дослідження PwC зазначає, що 78% компаній, які включили екологічні аспекти у свої бізнес-моделі, фіксують зростання довіри споживачів і поліпшення фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі [7].

Особливе значення має розвиток інноваційних форматів роздрібної торгівлі, що поєднують цифровізацію та екологічність: – мобільні zero-waste магазини; – онлайн-платформи з екотоварами; – інтелектуальні системи управління ресурсами в супермаркетах; – інтеграція IoT-рішень для енергообліку.

Водночас варто відзначити низку структурних бар'єрів, які стримують екологізацію вітчизняних торговельних компаній: – відсутність фінансових стимулів з боку держави (пільгові кредити, податкові інструменти); – дефіцит екологічних індикаторів ефективності в системі управління підприємством; – брак підготовлених фахівців, здатних поєднувати економічні та екологічні компетентності; – низький рівень інтеграції до глобальних екосистем сталого постачання.

У контексті України, екологізація підприємництва набуває нового змісту в умовах повоєнного відновлення. Відповідно до Національної економічної стратегії-2030, сталий розвиток розглядається як ключова передумова залучення зовнішніх інвестицій, доступу до європейських ринків та формування сильної

економіки майбутнього [8]. Пріоритетом має стати формування інституційної підтримки «зеленого переходу» МСП, зокрема через: – розвиток центрів сталого підприємництва; – впровадження державно-приватного партнерства для екологізації ритейлу; – розробку освітніх програм для управлінців і торговельних фахівців за напрямом ESG.

Висновки. Інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-моделі торговельних компаній є важливим чинником сталого розвитку підприємництва, що дозволяє поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Для України актуальним є розроблення методичного інструментарію підтримки «зелених» трансформацій у торгівлі, формування екологічної культури споживання та стимулювання підприємств до інноваційної діяльності на засадах сталості.

Список використаних джерел:

1. Global Reporting Initiative (GRI). Sustainability Reporting Standards. 2023. URL: <https://www.globalreporting.org>].
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
3. De Sousa Jabbour, A.B.L. et al. Green business models and sustainable innovation: the role of stakeholders in sustainable value creation. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32(1). P. 1–15. <https://doi.org/10.1002/bse.3109>.
4. Deloitte. Sustainability & Consumer Behavior: Global Report 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/research/consumer-sustainability-report.html>].
5. Антонюк, Л. Л., & Анапріюк, К. А. (2023). Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>].
6. OECD. Green Business Models in the EU: Drivers, Barriers and Policy Implications. Paris: OECD Publishing, 2022. https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-green-model_272425468524.html.
7. PwC. Green Transition in Retail Sector: Global Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-csrd-survey.html>.
8. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія до 2030 року. 2021. URL: <https://nes2030.org.ua>.

УДК 658.5:355.02:331.101.262

*Нестеренко В. Ю.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Журило І. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим повномасштабними воєнними діями, що призвели

до трансформаційних процесів у національній економіці та суттєвих викликів для промислового сектору. Воєнний конфлікт загострив структурні проблеми економіки, викликав руйнування виробничих потужностей, транспортної та логістичної інфраструктури, призвів до втрати кваліфікованих трудових ресурсів та ускладнив доступ до фінансових і матеріально-технічних ресурсів. У таких умовах ключового значення набувають механізми адаптації промислових підприємств до функціонування в екстремальному середовищі, що потребує як тактичних, так і стратегічних рішень для забезпечення стійкості виробництва, збереження економічного потенціалу та відновлення діяльності після завершення воєнних дій [1].

Адаптація промислових підприємств до воєнних реалій передбачає переосмислення підходів до управління організаційною структурою, ресурсами та ринками збуту [2]. Одним із ключових завдань стає антикризове управління, яке забезпечує оперативне реагування на загрози та мінімізацію наслідків руйнівного впливу бойових дій. У процесі адаптації важливу роль відіграє розробка та впровадження нових бізнес-моделей, здатних забезпечити гнучкість і варіативність управлінських рішень. Це включає реструктуризацію виробничих процесів, перерозподіл ресурсів на користь більш безпечних регіонів, оптимізацію фінансових потоків та запровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності.

Одним із визначальних механізмів адаптації виступає диверсифікація виробництва та ринків збуту. З огляду на втрату доступу до традиційних логістичних маршрутів та споживчих ринків, промислові підприємства змушені шукати нові напрями реалізації продукції, у тому числі орієнтовані на зовнішні ринки. Це вимагає не лише модернізації виробничих потужностей, але й приведення продукції у відповідність до міжнародних стандартів якості та екологічної безпеки.

Впровадження цифрових технологій також є важливим аспектом забезпечення стійкості промислових підприємств в умовах війни. Використання інструментів цифровізації дозволяє оптимізувати управління ланцюгами постачання, здійснювати моніторинг ризиків, підвищувати рівень контролю за фінансовими та матеріальними потоками. Автоматизація окремих виробничих процесів знижує залежність від людських ресурсів у ситуації їхнього дефіциту та сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Окремої уваги потребує питання кадрового потенціалу. Воєнні дії зумовлюють відтік кваліфікованих кадрів, що негативно позначається на стабільності виробничих процесів. Механізми адаптації у сфері управління людськими ресурсами включають впровадження програм дистанційної роботи для фахівців, організацію внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи в умовах підвищених ризиків.

Фінансово-економічні аспекти адаптації передбачають залучення альтернативних джерел фінансування, таких як міжнародні гранти, кредити під державні гарантії, інвестиції від партнерських країн та благодійних організацій. Промислові підприємства активно взаємодіють з державними органами та міжнародними структурами для отримання ресурсної підтримки, що дозволяє частково компенсувати втрати, завдані воєнними діями [2].

Інституційна підтримка з боку держави є важливим чинником, який визначає ефективність механізмів адаптації. Сприяння з боку урядових структур у вигляді податкових пільг, кредитних канікул, спрощення адміністративних процедур та створення сприятливих умов для релокації підприємств у більш безпечні регіони значно підвищує можливості промислових підприємств щодо відновлення виробництва та забезпечення економічної безпеки.

Важливим напрямом адаптаційної діяльності є розвиток партнерських зв'язків із міжнародними організаціями та промисловими підприємствами інших країн. Таке співробітництво сприяє не лише залученню фінансових ресурсів, але й обміну технологіями, досвідом управління в умовах криз та доступу до новітніх розробок у сфері виробництва.

Висновки. Отже, механізми адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах воєнного часу є багаторівневими та інтегрують організаційні, технологічні, фінансові, кадрові та інституційні заходи. Їхня ефективна реалізація дозволяє забезпечити стійкість економіки, зберегти виробничий потенціал та створити передумови для післявоєнного відновлення країни. Успішність цих процесів значною мірою залежить від взаємодії державного сектору, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів, що разом здатні забезпечити відновлення економічної стабільності та інтеграцію промисловості України у глобальні виробничі ланцюги.

Список використаних джерел:

1. Білоус, С. П., Трохименко, А. С., Камінський, В. В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68), 511–520. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
2. Дацюк, А. М., Процак, К. В., Городня, Т. А. (2024). Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (67), 84–92. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>.

УДК 33

*Обновленська О. Ю.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Грановська В. Г.)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ (4P/7P/8P) У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

На сучасному етапі розвитку міжнародного співтовариства, попри відносно невелику частку світового населення, залучену до міжнародних подорожей та туризму, існує значний потенціал для зростання сфери гостинності. З поступовим збільшенням кількості людей з різних країн, які беруть участь у міжнародній туристичній діяльності, перед цією індустрією відкриваються нові можливості та постають нові виклики [1].

Сучасний ринок характеризується посиленням конкуренції та динамічними змінами в економічному середовищі. В умовах цих постійних трансформацій для суб'єктів господарювання в індустрії гостинності є критично важливим розробляти та успішно реалізовувати ефективні маркетингові стратегії [2]. Це є запорукою підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку. Саме у цьому контексті особливої актуальності набуває розуміння та застосування концепції маркетингового комплексу (4P/7P/8P), що дозволяє систематизувати підходи до просування послуг та продуктів у сфері гостинності, враховуючи її унікальні особливості.

Класична модель маркетингового комплексу «4P», запропонована Дж. Маккарті, що включає продукт (Product), ціну (Price), місце (Place) та просування (Promotion), виявилася недостатньою для ринку послуг через його специфіку [3]. Послуга, на відміну від фізичного товару, є нематеріальною, невіддільною від джерела її надання, непостійною за якістю та нездатною до зберігання. Ці характеристики зумовили необхідність розширення традиційної моделі. Відповідно було запропоновано розширену концепцію «7P» (доповнена трьома важливими для сфери послуг елементами: люди (People), процес (Process) та фізичні докази (Physical Evidence)) [4]. В індустрії гостинності, де враження клієнта формується у процесі безпосередньої взаємодії, ці компоненти набувають першочергового значення.

Люди (People) – це весь персонал, що контактує зі споживачем, від адміністратора на рецепції до покоївки. Їх професіоналізм, ввічливість, зовнішній вигляд та здатність вирішувати проблеми безпосередньо впливають на сприйняття якості сервісу та формування лояльності клієнтів.

Процес (Process) охоплює всі процедури, механізми та послідовність дій, з якими стикається гість, – від бронювання номера та реєстрації заїзду до обслуговування в ресторані та процедури виїзду. Оптимізація цих процесів з метою забезпечення швидкості, зручності та ефективності є важливим фактором у створенні позитивного клієнтського досвіду.

Фізичні докази (Physical Evidence) – це матеріальне середовище, в якому надається послуга. В готельному бізнесі до них належать архітектура будівлі, дизайн інтер'єру, чистота, якість меблів, уніформа персоналу та навіть фірмова поліграфічна продукція. Ці елементи допомагають «матеріалізувати» послугу та справити на клієнта очікуване враження.

Деякі сучасні концепції пропонують подальше розширення моделі до «8P», додаючи такий елемент як партнерство (Partnerships) або продуктивність (Performance). У контексті гостинності партнерство з іншими компаніями (наприклад, авіаперевізниками, туристичними агентствами, місцевими розважальними закладами) дозволяє створювати комплексні пропозиції та розширювати клієнтську базу [5].

Таким чином, застосування комплексного підходу до управління всіма елементами маркетингового комплексу (4p/7p/8p) дозволить підприємствам гостинності задовольняти очікування споживачів, що є основою для побудови довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Кос, Е., & Ayyildiz, А. Y. (2021). Culture's influence on the design and delivery of the marketing mix elements in tourism and hospitality. *Sustainability*, 13(21), 11630.
2. Hranovska V., Zhosan H., Kyrychenko N. (2024). The impact of digital marketing strategies on enhancing business performance. Publishing House "Baltija Publishing". С. 289-304 DOI 10.30525/978-9934-26-448-1-15.
3. McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
4. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>.
5. Mews. (2023). Maximizing hotel success: Partnership marketing insights. *Mews Blog*. <https://www.mews.com/en/blog/partnership-marketing-for-hotels>.

УДК 338.43:338.24:355.02

*Павленко В. П.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Журило І. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Військові конфлікти суттєво впливають на економічний стан держав, їх інститути та бізнес-середовище. Особливу увагу в таких умовах слід приділяти сільському господарству, яке є стратегічною галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку населення і має вирішальне значення для економічної стабільності. Військові дії в Україні останніх років створили унікальні виклики для аграрних підприємств, які обумовлюють необхідність системного аналізу їх впливу на економічну безпеку цих суб'єктів господарювання.

Перш за все, військовий конфлікт викликає значні порушення у функціонуванні логістичних ланцюгів, що є одним із фундаментальних компонентів сільськогосподарського виробництва. Внаслідок активних бойових дій руйнуються транспортні шляхи, підвищуються ризики безпеки вантажів, зростає вартість транспортування, а також обмежується доступ до основних ринків збуту. Це призводить до нестабільності постачання насіння, добрив, палива та іншої сировини, що критично впливає на планування виробництва і може спричинити затримки в посівній кампанії, зборі врожаю і доставці готової продукції.

З точки зору фінансової стабільності, військові дії зумовлюють суттєве звуження доступу до капіталу. Інвестори у період воєнної невизначеності демонструють високу обережність, що призводить до зниження обсягу інвестиційних потоків у аграрний сектор. Банківська система працює в умовах підвищеного ризику, що відображається у збільшенні ставок кредитування і скороченні термінів надання фінансування. Для багатьох сільськогосподарських

підприємств це означає обмежені можливості для модернізації обладнання, впровадження інноваційних технологій та розширення виробництва.

Водночас значною проблемою стає дефіцит трудових ресурсів. Мобілізація та переміщення населення у зоні військових дій призводять до різкого скорочення чисельності працівників, особливо у сільській місцевості. Брак кваліфікованої робочої сили створює загрозу для своєчасного виконання агротехнічних робіт і суттєво впливає на рівень продуктивності. Довгострокова втрата кадрового потенціалу може мати фатальні наслідки для стабільності аграрного виробництва і відновлення регіонів після завершення воєнних дій.

Кліматичні виклики, що набувають особливої гостроти в умовах воєнних дій, посилюють загрози для сільськогосподарських підприємств. Втрата можливості ефективного моніторингу та прогнозування погодних умов через руйнування інфраструктури і обмеження доступу до сучасних технологій збільшує вразливість виробництва. Екстремальні природні явища, такі як посухи, повені, заморозки, у поєднанні з безпосередніми наслідками конфлікту, створюють додатковий тиск на економічну безпеку підприємств.

Інформаційна безпека також виходить на передній план. Підприємства стають вразливими до кібератак, маніпуляцій з інформацією, що в умовах військового протистояння здатне дестабілізувати діяльність аграрного сектору. Забезпечення захисту даних і стабільної роботи інформаційних систем є одним із ключових завдань менеджменту.

Невизначеність і нестабільність економічного середовища вимагають від аграрних підприємств формування нових управлінських підходів, які базуються на принципах адаптивності, гнучкості та стійкості. Адаптивне управління, що передбачає оперативне реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, здатне мінімізувати негативні наслідки військових дій. Застосування методів стратегічного прогнозування, розвиток систем раннього попередження ризиків, диверсифікація виробничих процесів і джерел доходів є важливими елементами підвищення економічної безпеки.

Державна підтримка відіграє критичну роль у забезпеченні економічної безпеки аграрного сектору в умовах воєнного часу. Вона може проявлятися через фінансові інструменти (пільгові кредити, гранти, субсидії), спрощення адміністративних процедур, захист майнових і правових інтересів підприємств, а також розвиток інфраструктури, необхідної для стабільного функціонування галузі. Особливу увагу слід приділити створенню механізмів, які б забезпечили швидку мобілізацію ресурсів для відновлення підприємств у постконфліктний період.

У контексті регіонального розвитку важливо враховувати специфіку постраждалих територій, ступінь руйнувань, наявність логістичних і кадрових ресурсів, рівень інвестиційної активності. Відновлення аграрних підприємств має стати пріоритетом у процесі розбудови економіки, оскільки від їх ефективності залежить соціальна стабільність, зайнятість населення і продовольча безпека.

Інтеграція інноваційних технологій у виробничі процеси є перспективним напрямом підвищення економічної безпеки. Використання цифрових рішень,

систем дистанційного моніторингу, автоматизації управління, агроаналітики дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати операційні витрати та підвищувати рівень захисту підприємств від зовнішніх загроз.

Висновки. Таким чином, вплив військових дій на економічну безпеку сільськогосподарських підприємств є багатограним і комплексним, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти діяльності. Забезпечення стійкості аграрного сектору потребує комплексного підходу, що поєднує ефективне управління ризиками, інновації, державну підтримку та розвиток людського капіталу. Надалі наукові дослідження повинні спрямовуватись на розробку ефективних моделей адаптації і відновлення аграрних підприємств, що сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки та сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Овчаренко, Д. М. (2025). Вплив військових дій на економічну безпеку паливно-енергетичного комплексу України. *Ефективна економіка*, (6), 46. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.46>.

2. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. (2024). ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.

3. Хачатрян В., Красняк О. Економічна безпека в умовах воєнного стану як чинник формування ринку праці молоді. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2024. № 3 (1), С. 24–37. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.03>.

УДК 33:005

*Павловський С. І.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

РОЛЬ КОНСАЛТИНГУ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ SOCIETY 5.0

У січні 2016 року японський уряд офіційно представив концепцію «Society 5.0», основною метою якої було створення сталого, людиноцентричного суспільства, яке гармонійно поєднує економічний розвиток із розв'язанням нагальних соціальних проблем. Це досягається завдяки глибокій інтеграції кіберпростору та фізичного простору [1, 2].

Важливою характеристикою Society 5.0 є його нерозривний зв'язок зі сталим розвитком, що передбачає баланс між соціальними, економічними та екологічними складовими. Сталий розвиток означає відповідальне вирішення поточних проблем, забезпечуючи при цьому збереження ресурсів та можливість задоволення потреб майбутніх поколінь. Іншими словами, це суспільство, яке піклується про сьогодення, не компрометуючи майбутнє, прагнучи покращити якість життя, автономію громадян та загальне благополуччя [3].

Концепція Society 5.0 передбачає створення суперрозумного суспільства, де дані з фізичного світу збираються, аналізуються в кіберпросторі за допомогою передових цифрових технологій (великі дані, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), робототехніка) та повертаються у фізичний світ як цінність, що покращує життя людей. Це означає, що сьогодні необхідно формувати соціальні основи, які дозволяють створювати цінності будь-кому, будь-коли та будь-де у безпечному середовищі, вільному від існуючих обмежень, сприяючи добробуту та якості життя. Такі масштабні трансформації, що передбачають глибоку технологічну інтеграцію та перехід до людиноцентричних і сталих рішень, висувають нові, безпрецедентні вимоги до суб'єктів господарювання. Однак процес інноваційної трансформації в умовах зростаючої складності, невизначеності та швидких змін, що характерні для Society 5.0, вимагає значних внутрішніх ресурсів, відповідних професійних та цифрових компетенцій виробничого персоналу та керівництва, а також залучення висококваліфікованої зовнішньої експертизи. Саме тут консалтинг відіграє ключову роль. Консалтинг допомагає суб'єктам господарювання орієнтуватися в новому технологічному та соціальному середовищі, виявляти можливості для інновацій, розробляти та впроваджувати відповідні стратегії, ефективно використовувати потенціал технологій Society 5.0. Відповідно до цих глобальних тенденцій, сектор консалтингових послуг швидко зростає в усьому світі.

За оцінками Facts and Factors, світовий ринок консалтингових послуг з управління бізнесом зросте з 824,2 мільярда доларів США у 2021 році до 1 048,9 мільярда доларів США до 2028 року, демонструючи середньорічний темп зростання близько 4,10% [4]. Ця динаміка значною мірою зумовлена розвитком Society 5.0, а саме зростаючим попитом на послуги, що пов'язані з хмарними обчисленнями, аналітикою великих даних та кібербезпекою.

Список використаних джерел:

1. Fujii, T.; Guo, T.; Kamoshida, A. A Consideration of Service Strategy of Japanese Electric Manufacturers to Realize Super Smart Society (SOCIETY 5.0). *In Proceedings of the Programmieren für Ingenieure und Naturwissenschaftler*; Springer Science and Business Media LLC: Berlin, Germany, 2018; pp. 634–645.
2. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» *Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society* : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>.
3. Narvaez Rojas, C., Alomia Peñafiel, G. A., Loaiza Buitrago, D. F., & Tavera Romero, C. A. (2021). Society 5.0: A Japanese concept for a superintelligent society. *Sustainability*, 13(12), 6567. <https://doi.org/10.3390/su13126567>.
4. Global Business Management Consulting Services Market Size (2022-2028) Share, Industry Trends, Growth, Challenges, and Forecast: Facts & Factors. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/global-business-management-consulting-services-market-ram-rupnur> (дата звернення: 25.05.2025).

*Петросян А. А.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Нісфоян С. С.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРОПІДПРИЄМСТВ: НОВІ ПРІОРИТЕТИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ

У сучасних умовах геополітичних викликів та економічних трансформацій аграрний сектор України виступає одним із ключових напрямів забезпечення національної економічної стійкості та продовольчої безпеки. Успішна інтеграція до європейського економічного простору вимагає переосмислення стратегічних підходів до управління сільськогосподарськими підприємствами, їх адаптації до вимог ЄС, а також зміцнення інституційної спроможності аграрного бізнесу.

Стратегічний менеджмент агропідприємств є основою для формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку. В умовах євроінтеграційного курсу України постає необхідність узгодження стратегій підприємств із нормами та стандартами Європейського Союзу, гармонізації з політикою сталого розвитку та впровадження цифрових інструментів управління. Особливого значення набуває стратегічна гнучкість, інноваційність, ризик-менеджмент та екологічна відповідальність.

Питання стратегічного управління аграрними підприємствами знайшли відображення у працях українських науковців, зокрема: В.М. Геєця, П.Т. Саблука, Л.В. Шульги, О.М. Бородіної, Ю.О. Лупенка, О.В. Шубравської. У дослідженнях наголошується на важливості стратегічного планування, адаптаційного управління, впровадження інновацій та інституційної модернізації агросектору. Проте питання трансформації стратегічного менеджменту саме в умовах євроінтеграційного курсу розкриті недостатньо, що визначає наукову новизну й актуальність подальших досліджень.

В умовах постійної турбулентності сучасного економічного середовища стратегічне управління в агропродовольчому секторі потребує ґрунтовного аналізу як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх факторів впливу. Ефективне функціонування такої системи повинно бути спрямоване на досягнення ключових цілей, серед яких – забезпечення конкурентоспроможності аграрного формування (включно з продукцією та послугами), підвищення рентабельності виробництва та стимулювання економічного зростання.

Сучасна управлінська думка справедливо трактує стратегічний менеджмент як безперервний процес організаційного розвитку, основним завданням якого є посилення позицій підприємства на ринку, досягнення стійкості в умовах невизначеності, задоволення запитів споживачів та реалізація стратегічних цілей

у визначені строки. Такий підхід дозволяє адаптуватися до динамічних змін середовища і забезпечує довгострокову ефективність функціонування підприємства [2].

У сучасних умовах підприємства агропродовольчої сфери формують власні управлінські концепції, які враховують як особливості внутрішнього потенціалу, так і виклики зовнішнього середовища. Під поняттям «концепція управління» науковці розуміють систему взаємопов'язаних ідей, принципів і стратегічного бачення, що визначають:

- загальну мету функціонування підприємства;
- характер взаємодії між управлінським суб'єктом і об'єктом;
- внутрішні комунікаційні та організаційні зв'язки;
- механізми адаптації до зовнішніх змін.

У зв'язку з цим, однією з ключових цілей стратегічного менеджменту є формування здатності оперативно реагувати на трансформації ринку та ефективно прогнозувати майбутні зміни. Це дає змогу аграрним підприємствам не лише витримувати конкуренцію, а й забезпечувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Основою стратегічного управління виступає чітко сформульована стратегія розвитку, яка слугує базою для створення ефективного корпоративного плану. Зростаюча увага науковців і практиків до стратегічного планування зумовлена необхідністю врахування широкого спектра контекстуальних факторів, що впливають на управлінські рішення. Такий процес є багатограним і інтегрує різні управлінські функції, зокрема аналітику, прогнозування, цілепокладання й організаційне моделювання [4, с. 11].

У сучасних реаліях, позначених глобальними загрозами та нестабільністю, управлінці отримали унікальну можливість більш точно передбачати напрям змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, одним із рекомендованих підходів до стратегічного планування є розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Зокрема, доцільно формувати як мінімум два варіанти: оптимістичний, що передбачає сприятливий перебіг подій, і песимістичний, який враховує ймовірні ризики та негативні фактори.

Таким чином, стратегічний менеджмент в агропродовольчому секторі слід інтерпретувати як цілісну систему формування та реалізації стратегій, що базується на глибокому аналізі взаємозв'язку між умовами господарювання та зовнішніми детермінантами. Особливої актуальності набуває такий підхід в умовах кризи макроекономічного середовища, довготривалих наслідків пандемії COVID-19 та впливу воєнного стану на території України. Саме комплексне урахування цих факторів дозволяє сформувати адаптивну модель управління, здатну забезпечити стійкість підприємства до викликів сьогодення.

Євроінтеграція України передбачає глибоку перебудову інституційного середовища, у т.ч. аграрного. У цьому контексті стратегічний менеджмент агропідприємств повинен охоплювати:

- Інституційне узгодження стратегій із політиками ЄС (зокрема, Спільною аграрною політикою – CAP);

- Орієнтацію на сталий розвиток: впровадження екологічно безпечних технологій, раціонального землекористування, біоекономіки;
- Цифровізацію агробізнесу: використання аграрних ІТ-платформ, точного землеробства, Big Data;
- Ризик-менеджмент: стратегічна оцінка воєнних, кліматичних, ринкових ризиків;
- Розвиток людського капіталу: лідерство, корпоративна культура, стратегічне HR-управління;
- Інтеграцію в ланцюги доданої вартості та розширення експортних можливостей.

Визначені напрями потребують зміни парадигми управління від реактивної до проактивної, що базується на системному стратегічному аналізі, цільових показниках ефективності, адаптивному плануванні та моніторингу результатів. Необхідною умовою є підвищення освітнього та інституційного рівня управлінців у сільському господарстві.

Ми можемо визначити і обґрунтувати новітні пріоритети стратегічного менеджменту агропідприємств в умовах інтеграції до європейського простору, сформовані на основі сучасних викликів, стандартів ЄС і особливостей українського агросектору:

1. Інтеграція до європейських стандартів якості та безпеки: гармонізація виробництва з регламентами ЄС (наприклад, Regulation (EC) No 178/2002); сертифікація продукції за стандартами HACCP, GlobalG.A.P., ISO.

2. Цифровізація управлінських процесів: впровадження smart-агротехнологій (AgTech); використання цифрових платформ для моніторингу, логістики, продажів; автоматизація звітності та документообігу відповідно до європейських практик.

3. Кліматична адаптація та екологічна стійкість: дотримання принципів Зеленого курсу ЄС (European Green Deal); переорієнтація на сталий розвиток та зменшення вуглецевого сліду; інвестиції в органічне землеробство та біоенергетику.

4. Інноваційна трансформація виробництва: впровадження біотехнологій, дронів, сенсорики; модернізація техніки та оновлення інфраструктури; активна участь у програмах Horizon Europe та інших R\&D проєктах.

5. Розширення доступу до європейських ринків: диверсифікація каналів збуту; побудова бренду та маркетинг, орієнтований на європейського споживача; розвиток експортної стратегії.

6. Підвищення управлінської компетентності: навчання менеджерів принципам європейського корпоративного управління; формування стратегічного мислення та адаптивного лідерства; управління змінами в умовах інтеграційних процесів.

7. Державна та фінансова підтримка інтеграційних зрушень: залучення коштів з європейських програм (EU4Business, EIB, ЕБРР); створення стимулів для переходу до «зеленої економіки»; партнерство з місцевими громадами та кооперативами.

Висновки. Інтеграція до європейського простору формує нову парадигму стратегічного управління аграрними підприємствами, орієнтовану на відповідність вимогам ЄС, дотримання принципів сталого розвитку та активне впровадження цифрових, екологічних і інноваційних рішень.

Сучасні виклики, зокрема війна, глобальна економічна нестабільність і наслідки пандемії, потребують від агропідприємств підвищеної гнучкості, стратегічного передбачення та адаптивного управління. У цьому контексті стратегічний менеджмент виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та довгострокової стійкості.

Нові пріоритети стратегічного менеджменту агропідприємств включають: імплементацію стандартів якості та безпечності продукції відповідно до європейських норм; розвиток цифрових технологій управління; екологізацію виробництва відповідно до політики Європейського зеленого курсу; трансформацію виробничих процесів через інновації; вихід на нові зовнішні ринки з урахуванням вимог європейського споживача; розвиток управлінських компетенцій відповідно до стандартів ЄС; налагодження механізмів державно-приватного партнерства у сфері інституційної підтримки інтеграційних зрушень.

Стратегічне планування має ґрунтуватися на сценарному підході, що дозволяє моделювати як сприятливі, так і кризові варіанти розвитку підприємства, враховуючи політичні, економічні, екологічні й соціальні ризики.

Успішна реалізація стратегії вимагає цілісного підходу до формування стратегічного мислення, розвитку інституційної спроможності агросектору та впровадження сучасних управлінських інструментів, що відповідають європейським практикам. Це дозволить не лише інтегруватися в європейське середовище, але й забезпечити лідерські позиції на продовольчому ринку в регіональному й глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. Аналітичні матеріали про Спільну аграрну політику ЄС (CAP). URL: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy_en.
2. Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. К.: ЦП «Компринт». 2018. 410 с.
3. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>.
4. Савчук О.В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 10–17. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.2.50.

*Погорілий І. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний економічний простір стрімко трансформується завдяки технологічному прогресу та цифровізації, що робить інновації критичним фактором конкурентоспроможності. Традиційні підходи до бізнесу стають недостатніми, і виникає нагальна потреба в чіткому трактуванні понять «потенціал», «інновація» та «інноваційний розвиток» в умовах, коли цифрові технології докорінно змінюють бізнес-моделі та взаємодію зі споживачами.

Для подальшого розвитку категорії «інноваційний потенціал підприємства» потрібно чітко визначити сутність цих понять у контексті цифрової трансформації. Хоча традиційні складові потенціалу залишаються важливими, ефективність їх реалізації залежить від інтеграції цифрових можливостей. Відповідно необхідно визначити та структурувати цифровий потенціал. Без цього неможливо повноцінно оцінити інноваційні можливості підприємства та розробити ефективні стратегії в умовах цифрової економіки.

Загальноприйняте визначення потенціалу як сукупності доступних засобів та можливостей, а інновації як кінцевого результату інноваційної діяльності, формує основу для розуміння інноваційного розвитку – якісного оновлення, що підвищує ефективність та конкурентоспроможність [1, 2]. Комплексний підхід до цих категорій дозволяє науково обґрунтувати інноваційний потенціал та його роль у сталому розвитку.

Економічний потенціал, що включає виробничий, інноваційний, кадровий, фінансовий, інформаційний та організаційно-управлінський елементи, динамічно змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Важливо, що єдиного набору складових інноваційного потенціалу не існує, оскільки він залежить від специфіки підприємства та галузі. Зважаючи на це, до базових складових інноваційного потенціалу, універсальних для всіх підприємств, доцільно додати цифровий потенціал, що тісно пов'язано з необхідністю формування цифрових компетентностей працівників [3]. Цифровий потенціал доцільно структурувати: рівень цифровізації управління, маркетингу, цифрові компетентності працівників. Такий підхід дозволяє адаптувати структуру інноваційного потенціалу до змін ринку та стратегічних завдань підприємства.

Список використаних джерел:

1. Шендерівська Л. П., & Кваско А. В. (2021). Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір* № 166, 2021 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-13>.

2. Мойса, Т. В. (2023). Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>.

3. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. (2024). Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*, 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25>.

УДК 33

*Поповкіна О. С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: викладач Коваленко С. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

МІЖ МАС-МАРКЕТОМ І ЛЮКСОМ: СТРАТЕГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ БРЕНДІВ СЕРЕДНЬОГО КЛАСУ В УКРАЇНІ

Сучасний український споживач обирає хороший продукт не тільки за ціною чи брендом, але і враховує поєднання естетики, якості та стилю. Кількість брендів, які балансують між мас-маркетом та люксом, і приймають позицію середнього класу зростає. Вони пропонують споживачам не просто товар, але і досвід, який дозволяє відчувати себе особливим без переплати за статус. Актуальність теми полягає у тому, що попри те, що частка середнього класу в Україні є відносно не великою, саме цей сегмент стає стратегічно важливим для брендів, які прагнуть поєднати імідж, якість та доступність.

Ключовим викликом для бренду є створення унікальної пропозиції, яка водночас:

- не здається дешевою і має свою унікальність;
- не виглядає елітно, але доступна не для усіх споживачів;
- викликає емоційну залученість;
- виправдовує покупку саме цього продукту.

Наприклад, COS є відомим брендом, завдяки своєму мінімалістичному та сучасному стилю, а також у виробництві вони використовують якісні матеріали та надають значну увагу деталям, що виділяє їх серед конкурентів. Продукція даного бренду позиціонується в середньому та високому ціновому сегменті, що може бути доступною для певної частини споживачів. Можливості та загрози з якими може стикатись бренд представлено в таблиці на основі джерела 1.

Таблиця 1

Загрози та можливості бренду COS

<i>Загрози</i>	<i>Можливості</i>
1	2
– конкуренція серед брендів середнього сегменту;	– вихід на нові ринки, в т.ч. на українські, що може збільшити клієнтську базу;

1	2
– швидкі зміни в модних тенденціях, можливість швидкої адаптації бренду до нових потреб;	– колаборації з іншими брендами або дизайнерами, дозволяють залучити нову аудиторію;
– фінансові можливості споживачів, які можуть знизити купівельну спроможність в преміальному сегменті.	– інвестування в онлайн продажі та рекламу в соціальних мережах, підвищує рівень обслуговування клієнтів та покращує доступність продукції.

Наступним прикладом можна представити український бренд brabrabra, фокусується на комфорті та якості, цінова політика свідчить про орієнтацію на середній сегмент ринку. Бренд створює емоційну цінність про своїх клієнтів, підкреслюючи важливість самоповаги та піклування про себе. Пропонує примірки вдома, утилізація старої білизни, онлайн брафінг, такі ініціативи створенні задля підвищенню комфорту та задоволення клієнтів [2]. Крім того, бренд формує цінність через ідентичність, залучаючи клієнтів до важливих ініціатив, як приклад «Одна за одну» спрямована на забезпечення військовослужбовиць якісною білизною. Купуючи комплект з лімітованої колекції brabrabrave, клієнтка сприяє передачі двох комплектів захисницям, що підкреслює солідарність жінок.

Прикладом в сфері кав'ярень є «тут буде», які позиціонують себе не просто як кав'ярні, а як простори нового міського досвіду. Маркетингові стратегії включають в собі акцент на візуальну естетику інтер'єру, фотозони, брендovaná продукція, така як дріп кава, зерна, випічка, тощо. Меню зазвичай крафтове, локальні продукти від фермерів, випічка приготована день у день, сторітелінг про заклад, каву, тощо. Усе це – частина стратегії «experience economy», де продукт – це лише частина загального враження, а головне – досвід, який залишається з клієнтом. Таким чином, «тут буде» – це приклад середнього сегмента, який продає не просто каву, а формує естетично й емоційно заряджене середовище, де споживач отримує цінність через атмосферу, залучення та самовираження [3].

Висновком можу зазначити, що бренди середнього сегмента дедалі частіше обирають стратегії глибшої взаємодії зі споживачем, які виходять за межі продукту. Вони формують емоційний зв'язок, цінність через досвід, самовираження та соціальну відповідальність, що стає важливим чинником у виборі товару для сучасного споживача. Особливо в умовах економічної нестабільності, бренди, орієнтовані на середній клас, повинні бути гнучкі, динамічно адаптувати свої маркетингові підходи та цінності до реалій ринку та потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. A Professional Perspective on COS SWOT Analysis URL: <https://blog.osum.com/cos-swot-analysis/> (дата звернення 07.04.2025).
2. Brabrabra URL: <https://brabrabra.ua/ua/> (дата звернення 07.04.2025).
3. ТУТ БУДЕ URL: <https://www.facebook.com/tut.bude.cafe/> (дата звернення 07.04.2025).

*Сабадир Я. Б.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Чумаченко О. С.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. В умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій зростає роль логістики як ключового елементу управління ланцюгами постачання торгових підприємств. Логістика, яка є основою для забезпечення ритмічності та безперервності торгових процесів, потребує гнучких та інноваційних рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, здатних радикально трансформувати традиційні логістичні процеси, забезпечити їхню оптимізацію та інтеграцію на принципово новому рівні.

Використання цифрових рішень у сфері логістики дозволяє торговим підприємствам швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, мінімізувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів [1]. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології створюють можливості для автоматизації та роботизації ключових операційних процесів, забезпечуючи їхню гнучкість та ефективність навіть у нестабільних економічних умовах. Зокрема, впровадження ERP-систем, програмних рішень класу WMS і TMS, хмарних сервісів та технологій штучного інтелекту забезпечує повноцінне управління потоками товарів, фінансів та інформації, що формує передумови для створення ефективної логістичної інфраструктури.

Цифровізація логістичних процесів сприяє формуванню єдиної інформаційної системи, яка поєднує виробничі, транспортні, складські та збутові підрозділи торгового підприємства в єдиний інтегрований механізм. Таке об'єднання дозволяє здійснювати комплексний моніторинг та контроль за станом ланцюгів постачання в режимі реального часу, оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання Big Data та аналітики великих обсягів даних дозволяє підвищити точність прогнозування попиту та пропозиції, оптимізувати маршрути доставки та забезпечити раціональне використання транспортних засобів [2].

У сучасних умовах торгові підприємства зіштовхуються з численними викликами, серед яких нестабільність економічної ситуації, порушення логістичних ланцюгів через глобальні кризи та високий рівень конкуренції. У цих обставинах цифрові технології виступають важливим чинником зниження

логістичних витрат, підвищення надійності постачань та скорочення часу виконання замовлень. Автоматизація управління складами та транспортом дозволяє уникати простоїв, зменшувати втрати та забезпечувати належну якість обслуговування споживачів.

Окрему увагу слід приділити людському капіталу, адже саме від професійної підготовки кадрів та рівня їхньої цифрової грамотності залежить успішність впровадження новітніх технологій. Підприємства повинні формувати культуру цифрового управління, інвестувати у підвищення кваліфікації співробітників та сприяти розвитку навичок роботи з сучасними програмними продуктами. Поряд із цим, значущим є питання безпеки даних, адже цифрова трансформація передбачає використання великої кількості інформації, що потребує захисту від кіберзагроз та несанкціонованого доступу.

Досвід провідних торгових компаній світу демонструє, що цифровізація логістики є запорукою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Використання штучного інтелекту для прогнозування заторів на транспортних маршрутах, застосування блокчейн-технологій для підвищення прозорості ланцюгів постачання та використання Інтернету речей (IoT) для відстеження стану вантажів у реальному часі є прикладами тих рішень, що вже сьогодні приносять відчутні результати [2].

Водночас цифровізація потребує комплексного підходу, що включає модернізацію технічної бази, реорганізацію бізнес-процесів та розвиток партнерських відносин з іншими учасниками логістичних ланцюгів. Інтеграція інноваційних рішень у систему управління торгового підприємства створює умови для зростання ефективності, підвищення швидкості обробки замовлень та забезпечення стійкого розвитку навіть у кризових умовах.

Висновки. Впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність торгових підприємств є стратегічним напрямом розвитку, який дозволяє сформувати ефективні, прозорі та конкурентоспроможні системи управління ланцюгами постачання. Цей процес потребує поєднання інноваційного мислення керівництва, високого рівня технологічної підготовки персоналу та комплексної державної підтримки, спрямованої на стимулювання цифровізації національної економіки загалом. Лише завдяки інтеграції всіх зазначених елементів торгівлі підприємства України зможуть підвищити ефективність логістики, зміцнити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Дмитрів Д., Твердохліб А. Підвищення ефективності логістичної діяльності засобами цифрових технологій. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 6-7 грудня 2022 року. Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 109–111.

2. Наливайко, Н. Я., Короленко, О. Б., & Коробка, А. А. (2025). Використання цифрових технологій для підвищення ефективності логістики в торговельних підприємствах. *Наукові перспективи*, (2(56)), 1012–1022. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20769>.

*Савченко А. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Савеленко Г. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Диджиталізація готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) стала не просто трендом, а необхідною умовою виживання та розвитку в сучасному конкурентному середовищі. Під диджиталізацією розуміється комплексне впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємств сфери гостинності, від бронювання та реєстрації до обслуговування клієнтів та управління внутрішніми процесами. Пандемія COVID-19 значно прискорила ці процеси, змусивши підприємства адаптуватися до нових реалій та очікувань споживачів.

Сучасний готельно-ресторанний бізнес характеризується стрімким впровадженням інноваційних цифрових рішень [2]. Мобільні додатки та онлайн-платформи бронювання стали стандартом індустрії, дозволяючи клієнтам легко знаходити, порівнювати та резервувати місця в готелях і ресторанах. Платформи як Booking.com, Airbnb у готельному секторі та Uber Eats, Glovo в ресторанному сегменті кардинально змінили підходи до ведення бізнесу.

Безконтактні технології та QR-коди набули особливої популярності, особливо після пандемії [3]. Клієнти можуть отримувати інформацію про послуги, переглядати меню, робити замовлення та здійснювати оплату, мінімізуючи фізичний контакт з персоналом.

Штучний інтелект та чат-боти революціонізують сферу обслуговування клієнтів, забезпечуючи цілодобову підтримку, персоналізовані рекомендації та швидке вирішення стандартних запитів [1]. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють підприємствам збирати та аналізувати дані про споживачів, створюючи персоналізовані пропозиції та покращуючи якість сервісу.

Готельна індустрія активно впроваджує автоматизацію процесів реєстрації та виписки через системи самообслуговування. Гості можуть самостійно реєструватися за допомогою кіосків або мобільних додатків, що значно скорочує час очікування та зменшує навантаження на рецепцію.

Концепція «розумних номерів» набирає обертів завдяки IoT-технологіям. Гості можуть керувати освітленням, температурою, телевізором та іншими пристроями через мобільні додатки або голосові команди. Датчики руху та присутності дозволяють автоматично регулювати параметри в номері, забезпечуючи комфорт та енергоефективність.

Цифровий консьєрж-сервіс надає гостям доступ до інформації про готель, місцеві атракції, транспорт та можливість замовлення додаткових послуг через мобільний додаток або планшет у номері.

Ресторанний бізнес переживає справжню цифрову революцію. Цифрові меню, доступні через QR-коди, не лише зменшують контакт між персоналом і відвідувачами, але й дозволяють легко оновлювати інформацію про страви, ціни та наявність інгредієнтів в режимі реального часу.

Системи онлайн-замовлення та доставки стали критично важливими, особливо в умовах карантинних обмежень. Власні мобільні додатки ресторанів дозволяють уникати комісій агрегаторів та зберігати прямий контакт з клієнтами.

Автоматизація кухонних процесів включає використання роботизованих систем для приготування простих страв, управління запасами за допомогою RFID-технологій та прогнозування попиту на основі аналізу великих даних.

Диджиталізація приносить значні економічні переваги: оптимізацію витрат на персонал, зменшення операційних витрат, підвищення ефективності управління ресурсами. Автоматизація рутинних процесів дозволяє співробітникам зосередитися на наданні якісного сервісу.

Покращення «customer experience», тобто враження клієнта від наданої послуги чи сервісу досягається через персоналізацію послуг, швидкість обслуговування та зручність використання цифрових рішень. Клієнти можуть легко залишати відгуки та отримувати відповіді на запити.

Однак диджиталізація також несе виклики, зокрема питання кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Підприємства мають інвестувати в надійні системи безпеки та відповідати вимогам законодавства про захист даних.

Майбутнє готельно-ресторанного бізнесу буде характеризуватися ще більшою інтеграцією цифрових технологій. Прогнозується розвиток голосових інтерфейсів, розширення можливостей штучного інтелекту для прогнозування потреб клієнтів та оптимізації операційних процесів.

Інтеграція з метавсесвітом та технологіями віртуальної і доповненої реальності (VR/AR) відкриває нові можливості для презентації послуг, віртуальних турів готелями та ресторанами, а також створення унікальних розважальних досвідів.

Сталий розвиток через цифрові рішення стає все більш важливим. Технології допомагають оптимізувати споживання ресурсів, зменшувати харчові відходи, контролювати енергоспоживання та забезпечувати екологічну відповідальність бізнесу.

Диджиталізація готельно-ресторанного бізнесу є незворотним процесом, який кардинально змінює індустрію гостинності. Успішна адаптація до цифрових трендів вимагає від підприємств стратегічного підходу, інвестицій в технології та навчання персоналу.

Рекомендується поетапне впровадження цифрових рішень, починаючи з найбільш критичних процесів, таких як бронювання та оплата. Важливо зберігати баланс між технологічними інноваціями та людським фактором в обслуговуванні, адже гостинність залишається в основі успіху цієї індустрії.

Підприємства, які активно впроваджують диджиталізацію, отримують конкурентні переваги, покращують операційну ефективність та задовольняють зростаючі очікування сучасних споживачів. Майбутнє належить тим, хто зможе гармонійно поєднати технологічні інновації з традиційними цінностями гостинності.

Список використаних джерел:

1. AI in Hospitality: Advantages & Use Cases. Oracle NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/ai-hospitality.shtml> (date of access: 26.04.2025).
2. School E. G. Top hospitality tech trends not to miss in 2025. Hospitality News & Business Insights by EHL. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/technology-trends-hospitality-industry> (date of access: 26.04.2025).
3. The rise of QR codes in hospitality during the pandemic. SevenRooms. URL: <https://sevenrooms.com/blog/the-rise-of-qr-codes-in-hospitality-during-the-pandemic> (date of access: 25.04.2025).

УДК 004.738.5:658.8

*Сарібекян Г. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ТЕНДЕНЦІЙ

Цифрова трансформація світової економіки зумовила стрімке зростання ролі електронної комерції як одного з провідних каналів ведення бізнесу, що інтегрує інноваційні технології, аналітику великих даних, автоматизацію логістичних процесів та персоналізовану взаємодію з клієнтом. У постпандемічний період, на тлі розвитку Web 3.0, мобільної комерції, штучного інтелекту та блокчейн-рішень, традиційні моделі e-commerce зазнають глибоких трансформацій, поступаючись місцем більш гнучким, адаптивним та технологічно обґрунтованим підходам. З огляду на високий динамізм цифрового середовища, виникає потреба у всебічному аналізі сучасних стратегій електронної комерції, виявленні ефективних інноваційних моделей і формуванні прогнозних тенденцій розвитку цього сектору.

Актуальність теми дослідження обумовлена кількома фундаментальними чинниками:

1. Зростанням глобального ринку e-commerce. За оцінками експертів, обсяг світової електронної торгівлі досягне понад 8 трлн доларів США у 2027 році, що свідчить про системне перетворення каналів збуту та споживчих практик [1].

2. Появою нових форматів електронної комерції, зокрема D2C (direct-to-consumer), S-commerce (соціальна комерція), V-commerce (віртуальна комерція), що вимагають нових підходів до управління клієнтським досвідом, брендингом і цифровим ланцюгом створення вартості.

3. Активізацією інноваційної конкуренції. Компанії конкурують не лише ціною, а й технологічними перевагами – використанням штучного інтелекту для рекомендаційних систем, інтеграцією доповненої реальності (AR), голосових помічників та автоматизованих систем обробки замовлень.

4. Зміною поведінки споживачів, які вимагають персоналізованих, швидких і безпечних транзакцій, що зумовлює необхідність глибокої адаптації бізнес-моделей до нових очікувань і стандартів.

5. Неоднорідністю розвитку електронної комерції в країнах, що розвиваються, зокрема в Україні, де потенціал цифрової торгівлі не реалізований повною мірою через недосконалість інфраструктури, регуляторного середовища та обмежений доступ до фінансування інновацій.

У цьому контексті особливої наукової значущості набуває аналіз сучасних стратегій ведення бізнесу в електронному середовищі, розробка класифікації інноваційних моделей e-commerce, вивчення досвіду лідерів ринку (Amazon, Alibaba, Shopify, Joom, Rozetka тощо), а також виявлення тенденцій, які формуватимуть майбутній ландшафт цифрової комерції.

Електронна комерція в останнє десятиріччя перетворилася на один із найдинамічніших секторів глобальної економіки, що стрімко змінює традиційні моделі ведення бізнесу. Омніканальність стає основою сучасної моделі взаємодії із клієнтом, що дозволяє поєднати фізичні та цифрові канали у єдину систему Total Experience (TX). Як зазначається в експертних звітах, саме інтеграція різних точок контакту з клієнтом – від магазинів до мобільних додатків – забезпечує не лише підвищення рівня лояльності, а й зростання конверсійних показників у понад 30% [2]. Водночас активне впровадження штучного інтелекту змінює архітектуру бізнес-моделей e-commerce. Генеративні алгоритми використовуються для автоматизації рекомендацій, управління ціноутворенням, прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів. Близько 67% лідерів галузі вже інтегрували AI-рішення в ключові бізнес-функції, створюючи нові конкурентні переваги [3].

Іншим важливим трендом є розвиток соціальної (S-commerce) та візуальної комерції (V-commerce), що використовують інструменти живого відео, AR/VR-технологій, інтерактивного контенту й шопінгу через соціальні мережі. Дослідження свідчать, що компанії, які адаптують мультимедійну соціальну стратегію, демонструють стабільне зростання продажів, зокрема на ринках країн, що розвиваються. У Китаї понад 40% усіх електронних продажів здійснюються через платформи соціальної комерції, що стало можливим завдяки масштабній інтеграції WeChat, Douyin та Alibaba у повсякденне споживання [4].

Розвиток мобільної комерції (m-commerce) також формує нові виклики й перспективи для підприємств. Очікується, що у 2025 році виторг від мобільних транзакцій перевищить 2,5 трлн доларів США, забезпечивши понад третину загального обороту електронної торгівлі [5]. Це стимулює компанії до створення мобільно-орієнтованих платформ з акцентом на UX-дизайн, швидкість транзакцій і кібербезпеку. Паралельно із цим зростає значення етичного використання даних та прозорості AI-моделей. Наразі більшість споживачів очікують від брендів відповідального використання персональних даних, а також алгоритмічної справедливості у системах рекомендацій і ціноутворення.

Інноваційні моделі електронної комерції також тісно пов'язані із концепцією phygital – поєднанням фізичного та цифрового середовищ у єдиний споживчий досвід. Все більше ритейлерів трансформують магазини у шоуруми

або пункти самовивозу, інтегруючи цифрові дисплеї, AR-навігацію та мобільні засоби оплати. Водночас поширюється практика zero-inventory – продажів без складу, коли продукція поставляється безпосередньо з хмарного постачання або виробника [6].

Варто також зазначити, що інноваційні моделі e-commerce є не лише результатом технологічного прогресу, а й адаптивною відповіддю на зовнішні шоки. Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрових трансформацій: у 2020 році ринок виріс на 34 % – темп, який до цього прогнозувався лише на 2025 рік [7]. Це вказує на необхідність адаптації моделей до нестандартних подій і кризових сценаріїв, що проявляється у зростанні ролі прогнозової аналітики, сценарного моделювання та гнучких організаційних структур.

У підсумку, інноваційні моделі електронної комерції – це динамічна сукупність стратегій, технологій та бізнес-практик, які змінюють логіку функціонування цифрового підприємництва. Їхнє подальше вдосконалення є ключовим фактором успішної адаптації бізнесу до змінного цифрового середовища, зростаючих очікувань споживачів і глобальних викликів сталого розвитку.

Висновок. Інноваційні моделі електронної комерції формують нову парадигму розвитку цифрового бізнесу, в якій ключову роль відіграють гнучкість, технологічна складова, орієнтація на клієнта та здатність до адаптації в умовах глобальної нестабільності. Сучасні стратегії e-commerce дедалі більше відходять від лінійних моделей продажу, трансформуючись у комплексні екосистеми, що базуються на принципах омніканальності, персоналізації, автоматизації та інтеграції даних. Використання штучного інтелекту, мобільних рішень, AR/VR-технологій, соціальних платформ та блокчейн-інфраструктури дозволяє компаніям не лише задовольняти змінні потреби споживачів, а й формувати нові моделі ціннісної пропозиції. Поява таких форматів, як D2C, S-commerce, V-commerce, а також перехід до phygital-досвіду створює багатовимірне середовище взаємодії бізнесу з ринком, яке потребує нових управлінських рішень та інноваційної логістики. Разом із тим, розвиток інноваційної електронної комерції супроводжується низкою викликів: загострення конкуренції, потреба в цифровій безпеці, етичне використання даних, фрагментованість регуляторного поля, нерівномірність доступу до цифрових технологій у різних країнах. Для таких країн, як Україна, де цифровий ринок перебуває у фазі активного формування, особливо важливою є підтримка екосистеми e-commerce на рівні державної політики, інфраструктури, освітніх програм і залучення інвестицій у цифрову трансформацію МСП. Таким чином, подальше дослідження інноваційних моделей електронної комерції має не лише теоретичне, а й значне практичне значення. Воно дозволяє не лише систематизувати наявні тенденції, а й сформувані науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку цифрової економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування нових форматів ринкової взаємодії в умовах цифрової глобалізації.

Список використаних джерел:

1. 51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). URL: https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/?utm_source=chatgpt.com.
2. Statista. (2024). Retail e-commerce sales worldwide from 2022 to 2028. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.
3. PwC. (2025). Next in Consumer Markets: Creating Customer-Driven Growth. URL: <https://www.pwc.com/nextin>.
4. Wikipedia. (2025). E-commerce in China. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/E-commerce_in_China.
5. Wright A. (2024). Ethical AI in Retail: Consumer Privacy and Algorithmic Fairness. arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.01221>.
6. McKinsey & Company. (2024). Phygital retail: The new frontier of consumer engagement. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights>.
7. OECD. (2021). E-commerce during the COVID-19 pandemic. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>.

УДК 331.5:004:339.3:37.091.3

*Сидоренко Д. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АДАПТАЦІЯ НАВИЧОК ТА ОСВІТИ МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЛІ

У ХХІ столітті цифровізація стала не лише новою фазою технологічного розвитку, а й потужним детермінантом соціально-економічних змін, що охоплюють усі сфери життя. Особливо чутливою до цифрових трансформацій є сфера ринку праці, де традиційні професійні ролі змінюються, зникають або перетворюються під тиском новітніх технологій. У цьому контексті торгівля як одна з найдинамічніших галузей переживає глибоку трансформацію, вимагаючи від працівників не лише технічних знань, але й цифрових, аналітичних, комунікативних та адаптивних компетентностей. Актуалізується питання: наскільки готова система освіти формувати такі навички і наскільки працівники готові до перекваліфікації у відповідь на нові виклики цифрової економіки?

За оцінками провідних дослідників, цифрова революція формує нову парадигму зайнятості, в якій традиційна освітня система втрачає монополію на підготовку кадрів. У сфері торгівлі, де ключовими стають цифрова грамотність, вміння працювати з CRM-системами, електронними платформами, інструментами аналітики споживацької поведінки, спостерігається зростаюча потреба у компетентностях, що не охоплюються класичними програмами професійної підготовки.

Підтвердженням цього є нещодавні результати досліджень, проведених в Україні, які свідчать про глибокий розрив між ринковими очікуваннями роботодавців у сфері торгівлі та фактичним рівнем підготовки випускників закладів освіти [1]. У свою чергу, це породжує структурне безробіття, втрату економічної активності серед населення працездатного віку, особливо в умовах післякризових відновлень економіки.

Отже, виникає необхідність системного осмислення та вирішення ряду взаємопов'язаних проблем: – які цифрові компетентності мають стати обов'язковими для працівників торгівлі найближчого десятиліття? – які підходи до освіти можуть забезпечити швидку адаптацію навичок до потреб роботодавця? – які моделі взаємодії між бізнесом, державою та закладами освіти є найбільш ефективними у формуванні гнучкої системи розвитку людського капіталу в умовах цифровізації?

Сфера торгівлі стрімко переходить від ручного обслуговування до автоматизованих, цифрових систем. Електронна комерція, мобільні додатки, онлайн-каси, чат-боти, big data-аналітика – усе це формує новий профіль працівника. Від продавця вимагається не тільки знання товару, але й здатність аналізувати клієнтську поведінку, працювати з аналітичними системами, здійснювати цифрове обслуговування. Усе частіше роботодавці очікують наявності таких компетентностей, як управління цифровими інструментами, адаптивність, цифрова етика, вміння працювати у віртуальному середовищі [2].

Як показують дослідження [3], вища освіта та професійна підготовка часто не відповідають темпам технологічних змін. Стандарти освітніх програм оновлюються повільно, відсутні адаптивні механізми впровадження нових модулів або сертифікаційних курсів. У закладах освіти бракує викладачів, які мають практичний досвід у сфері цифрової торгівлі, а самі програми залишаються переважно теоретичними. Усе це створює бар'єри для формування цифрової компетентності.

Серед ефективних відповідей на виклики цифровізації варто відзначити впровадження концепції Education 5.0, яка передбачає персоналізоване навчання на основі штучного інтелекту, симулятивні моделі у VR-середовищі, використання мікросертифікатів [4]. Також перспективною є модель дуальної освіти, яка поєднує навчання в закладі освіти з практикою на підприємстві. Цей підхід дає змогу формувати актуальні навички та стимулює відповідальність як у студента, так і в роботодавця. Особливої уваги потребують програми перекваліфікації для осіб середнього та старшого віку, які втратили роботу через технологічні зміни. Практика ALMP (active labour market policies), що включає субсидування навчання, створення центрів цифрової грамотності, публічно-приватні партнерства, демонструє позитивні результати у країнах ОЕСР [5].

Необхідно створити національну систему моніторингу цифрової готовності, що дозволить виявляти «цифрові розриви» між регіонами, галузями та групами населення. Напрацювання українських учених [6] дають основу для розробки цифрових індексів оцінювання, які можуть бути інтегровані в державну стратегію розвитку людського капіталу.

Ми можемо виокремити основні аспекти адаптації та освіти згрупувати в кілька взаємопов'язаних блоків:

1. Актуалізація цифрових компетентностей:

– опанування цифрової грамотності (базові навички користування ПК, мобільними пристроями, хмарними сервісами, електронними платформами для торгівлі);

– робота з професійним програмним забезпеченням (CRM-системи (наприклад, Bitrix24, Salesforce), ERP-платформи, аналітичні інструменти (Power BI, Google Analytics));

– електронна комерція (розуміння логіки функціонування маркетплейсів, інтернет-магазинів, принципів цифрової логістики, електронних платіжних систем).

2. Формування трансверсальних (м'яких) навичок:

– комунікаційні навички (вміння вести клієнтські переговори онлайн, через чат-боти, месенджери, відеозв'язок);

– критичне мислення і адаптивність (здатність оперативно реагувати на зміни цифрового середовища, технологічні інновації);

– самоосвіта і навчання протягом життя (lifelong learning) (навички самостійного навчання, використання онлайн-курсів, мікросертифікатів (Coursera, Prometheus тощо).

3. Освітньо-професійна адаптація:

– інтеграція моделі дуальної освіти (поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою у торгових компаніях (зокрема у сфері ритейлу, e-commerce, логістики);

– використання технологій освіти 5.0 (персоналізоване навчання з використанням AI, VR/AR для моделювання робочих ситуацій, блокчейн-сертифікації навичок);

– побудова індивідуальної освітньої траєкторії (гнучкі програми, вибір дисциплін, модульність, цифрові кабінети компетентностей).

4. Інституційна підтримка адаптації:

– розвиток центрів цифрової грамотності (в ЗВО, професійно-технічних навчальних закладах та службах зайнятості);

– державне і корпоративне фінансування перекваліфікації (субсидовані навчальні програми, ваучери, гранти на навчання);

– публічно-приватне партнерство у сфері професійної підготовки (спільні програми ЗВО та компаній, стажування, корпоративна освіта).

5. Стандартизація і сертифікація навичок:

– розробка національних рамок цифрових компетентностей (з урахуванням міжнародних стандартів (наприклад, DigComp);

– мікросертифікація (визнання короткотермінових онлайн-програм у сфері торгівлі);

– професійні паспорти компетентностей (електронне підтвердження здобутих знань і навичок).

Визначені аспекти формують основу адаптації майбутніх працівників торгівлі до цифрової економіки та забезпечують їхню конкурентоспроможність, мобільність і стійкість до змін на ринку праці.

Висновки. Під впливом цифровізації ринок праці у сфері торгівлі зазнає якісних змін. Формуються нові професійні профілі, нові очікування роботодавців і нові вимоги до системи освіти. Для забезпечення конкурентоспроможності працівників необхідно здійснити структурну модернізацію освітньої політики, орієнтовану на персоналізацію, гнучкість, практичну спрямованість та міжсекторальну взаємодію. Стратегічне партнерство між державою, бізнесом і освітнім середовищем має стати основою для формування адаптивної моделі розвитку трудового потенціалу України в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Черьомухіна О.Ю., Чалюк Ю.О., Кириленко В.О. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації: науковий звіт. Київ: КНЕУ, 2024. 108 с.
2. Bone M., Ehlinger E., Stephany F. Skills or Degree? The Rise of Skill-Based Hiring for AI and Green Jobs, 2023.
3. Dobsław F., Angelin K., Öberg L-M., Ahmad A. The Gap between Higher Education and the Software Industry – A Case Study on Technology Differences, 2023.
4. Ahmad S., Umirzakova S., Mujtaba G., et al. Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions, 2023.
5. Brookings Institution. Digitalization and the American Workforce. 2019. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Digitalization-and-the-American-Workforce.pdf>.
6. Хаустова В.Є., Крячко Є.М., Бондаренко Д.В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *Бізнес Інформ.* 2024. №9. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-75-93>.

УДК 331.526:332.122

*Сікорака В. І.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Семикіна М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах війни сучасна Україна зіткнулася з надзвичайними викликами, де розвиток соціально-трудоного потенціалу (СТП) стає не просто економічною категорією, а стратегічним пріоритетом національної безпеки та повоєнного відновлення. Постановка проблеми зумовлена кардинальними змінами на ринку праці, значними демографічними втратами, міграцією, руйнуванням інфраструктури та зростанням психологічного навантаження на населення, що ставить під загрозу людський капітал країни.

Актуальність дослідження СТП у контексті воєнного стану є надзвичайно високою, оскільки саме якісний та адаптивний соціально-трудогий потенціал є основою для забезпечення стійкості економіки, оборонної здатності та

соціальної згуртованості. Існуючі наукові праці здебільшого стосуються мирного часу, тому виникає гостра потреба у новому осмисленні сутності, структури та пріоритетів розвитку СТП в умовах війни та післявоєнної відбудови. Стислий огляд літератури (звіти Міжнародної організації праці, Світового банку, аналітичні матеріали вітчизняних дослідницьких центрів) підтверджує нагальну практичну потребу в такому дослідженні, вказуючи на критичний стан ринку праці та необхідність термінових рішень для збереження та розвитку людського капіталу [1-3].

Метою цього дослідження є комплексне обґрунтування сутності та пріоритетів розвитку соціально-трудового потенціалу регіонів України в умовах воєнного стану, а також розробка практичних рекомендацій для його ефективного формування та використання на національному та регіональному рівнях.

Узагальнення наукової думки, зокрема праць Семикіної М., Пасеки С.Р., Костишиної Т., Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. та інших вчених дозволяє стверджувати, що *соціально-трудова потенціал* (СТП) – це не просто сукупність наявних трудових ресурсів регіону і країни; це комплексна характеристика якісних та кількісних трудових можливостей суспільства (регіону) та окремої людини щодо участі у виробничій, соціальній та культурній діяльності, що визначається їхнім здоров'ям, освітнім та кваліфікаційним рівнем, професійним досвідом, мотивацією, соціальною активністю та здатністю до адаптації. Основними складовими СТП є: демографічна (кількість та структура населення, вік, стать); освітньо-кваліфікаційна (рівень освіти, професійні навички, компетентності); фізична та психологічна (стан здоров'я, стресостійкість, витривалість); мотиваційна (прагнення до праці, саморозвитку, соціальна активність, патріотизм); інституційна (ефективність ринку праці, систем соціального захисту, можливості для реалізації потенціалу). Потреба у розвитку СТП в умовах війни зростає експоненційно, оскільки втрати та міграція населення зменшують кількісні показники, а стрес і невизначеність негативно впливають на якісні.

В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення, пріоритети розвитку СТП мають бути чітко визначені та цілеспрямовано реалізовані. На національному рівні ключовими є:

по-перше, збереження людського життя та здоров'я – це пріоритет номер один, що вимагає розширення доступу до якісної медицини, психологічної підтримки та безпечного середовища;

по-друге, управління міграційними процесами – розробка програм стимулювання повернення українців, які виїхали за кордон, з акцентом на молодь та кваліфікованих спеціалістів, через створення умов для зайнятості, житла та соціальної інтеграції;

по-третє, переорієнтація системи освіти та професійної підготовки на потреби оборонно-промислового комплексу, відновлення інфраструктури та нових галузей економіки, а також розвиток цифрових та "м'яких" навичок;

по-четверте, створення гнучкого та адаптивного ринку праці за умов цифровізації економіки, що включає підтримку підприємництва, розвиток самозайнятості та дистанційних форм роботи [5].

На регіональному рівні пріоритети розвитку СТП повинні враховувати специфіку областей: для прифронтових регіонів – це зміцнення стійкості ринку праці, підтримка критично важливих підприємств та програм з перекваліфікації для задоволення потреб відбудови. Для тилкових регіонів – розвиток потенціалу для прийому та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, створення нових робочих місць, використання їхнього досвіду та кваліфікації. У всіх регіонах ключовим є розвиток соціального діалогу між владою, бізнесом та профспілками для спільного вирішення проблем, а також посилення ролі громадського сектору у реалізації програм підтримки та розвитку СТП.

Реалізація цих пріоритетних цілей у розбудові соціально-трудового потенціалу України є ключовою для її перемоги та подальшого сталого розвитку. В умовах війни, це дозволить максимально ефективно використовувати наявні людські ресурси для потреб оборони та функціонування критичної інфраструктури, мінімізуючи негативні наслідки міграції та демографічної кризи. Після завершення бойових дій, міцний соціально-трудова потенціал стане фундаментом для швидкого економічного відновлення, залучення інвестицій та відбудови країни.

Для забезпечення успішної реалізації цих пріоритетів необхідні такі заходи:

- посилення координації: створити єдиний координаційний центр на національному рівні, який об'єднуватиме зусилля державних органів, міжнародних партнерів, бізнесу та громадських організацій для розробки та впровадження програм розвитку СТП;

- гнучке фінансування: забезпечити цільове та гнучке фінансування програм з підтримки зайнятості, перекваліфікації, психологічної допомоги та реінтеграції, залучаючи як бюджетні кошти, так і міжнародну допомогу та інвестиції приватного сектору;

- цифровізація навчання та послуг: прискорити цифровізацію державних послуг у сфері зайнятості, освіти та соціального захисту, що підвищить їхню доступність та ефективність, особливо для ВПО та ветеранів;

- стимулювання регіонального розвитку: розробити та впровадити диференційовані програми розвитку СТП для кожного регіону, враховуючи їхні унікальні потреби, можливості та рівень постраждалості від війни;

- довгострокове планування: розробити стратегію розвитку соціально-трудова потенціалу України на 10-20 років, що охоплюватиме демографічні прогнози, потреби ринку праці, освітні стандарти та системи соціального захисту в контексті євроінтеграції.

Вважаємо, що лише комплексний, адаптивний та стратегічно орієнтований підхід дозволить Україні зберегти та примножити свій людський капітал, перетворивши виклики війни на можливості для розбудови сильної та процвітаючої держави.

Список використаних джерел:

1. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Розвиток соціально-трудова потенціалу населення в умовах цифрової трансформації зайнятості. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. (6 (15), 222-226. <https://doi.org/10.32782/dees.15-34>).

2. Пасека С.Р., Семикіна А.В. Соціально-трудоий потенціал регіону: методологічні аспекти дослідження в умовах інноваційних змін та загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5391> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-134>.

3. Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. (2024). Соціально-трудоий потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-54>.

4. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Бугаєва М.В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. № 199. С.113-121. <https://doi.org/10.30838/EP.199.113-121>.

УДК 331.5:331.101.3:355.02(477)

*Сікорака І. О.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Семикіна М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОДІ НА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна агресія росії кардинально трансформувала український ринок праці, створивши безпрецедентні виклики для професійної реалізації молодого покоління – ключового ресурсу майбутнього відновлення країни. Дослідження механізмів підсилення конкурентних позицій молоді набуває критичної ваги, оскільки саме їхня професійна успішність визначатиме темпи відбудови економіки та її стійкість. Хоча проблематика молодіжної конкурентоспроможності є предметом наукового аналізу [1-5], специфіка її формування в умовах триваючих бойових дій, масованої міграції та глибокої соціально-економічної кризи залишається недостатньо дослідженою.

Мета дослідження – виявити ключові детермінанти та бар'єри розвитку конкурентних переваг молоді на ринку праці під час воєнного стану та обґрунтувати пріоритетні напрями їх подолання.

Конкурентоспроможність молоді на ринку праці ми розуміємо як процес формування конкурентних переваг молодих фахівців та робітників, які вони можуть успішно реалізувати у ринковому середовищі через працевлаштування та отримання гідного доходу.

Конкурентні переваги молодого фахівця в сучасних умовах визначаються комплексом взаємопов'язаних характеристик, що дають змогу не лише відповідати поточним вимогам роботодавців, але й адаптуватися до швидкозмінного середовища. Це передбачає:

– глибокі галузеві знання та вміння (*hard skills*), що відповідають сучасним стандартам;

– розвинені надпрофесійні компетенції (soft skills): комунікативна майстерність, аналітичність, креативність, лідерський потенціал, здатність до співробітництва;

– впевнене володіння цифровими інструментами та технологіями;

– оперативна адаптація до нових умов та постійне оновлення знань (lifelong learning);

– проактивна позиція, ініціативність та висока відповідальність;

– емоційна стійкість та здатність функціонувати в умовах стресу й невизначеності.

Воєнний стан різко посилив існуючі та спровокував *нові бар'єри для нарощування конкурентних переваг молоді*:

1. Дефіцит практичних можливостей (різке скорочення стажувань та вакансій для початківців, особливо в регіонах, безпосередньо уражених бойовими діями, де економіка зосереджена на виживанні).

2. Психологічні наслідки конфлікту (масовий травматичний досвід, тривожні розлади та виснаження суттєво пригнічують навчальну мотивацію, когнітивні функції та працездатність).

3. Інертність освітньої системи (відставання навчальних програм від стрімко змінених війною потреб ринку (кризове управління, кіберзахист, відновлювані технології, телемедицина)).

4. Фінансові обмеження (падіння доходів обмежує доступ до додаткової освіти, перепідготовки чи розвитку власних проектів).

5. Масова міграція та невизначеність: (відтік кваліфікованої молоді за кордон та внутрішнє переміщення дестабілізують ринок, створюють дисбаланс попиту/пропозиції та підривають довіру до довгострокових перспектив в Україні).

Пріоритетні напрями подолання бар'єрів (в період війни) для нарощування конкурентних переваг молоді на ринку праці:

– *екстрена адаптація освіти*: впровадження інтенсивних модульних курсів з критичних напрямів (STEM, кібербезпека, логістика, психосоціальна допомога, відбудова). Акцент на онлайн-формати, мікронавчання та практико-орієнтованість;

– *психологічна реабілітація*: масштабування доступних програм психологічної підтримки для молоді, інтегрованих у освітній та громадський простір;

– *альтернативні шляхи досвіду*: визнання та сертифікація компетенцій, набутих у волонтерській діяльності, громадських ініціативах, власних мікропроектах;

– *підтримка молодого підприємництва*: розширення доступу до мікрогрантів, наставництва та ресурсів для стартапів у тилкових регіонах.

Стратегічні перспективи (на період відбудови економіки після війни) для підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці:

– *система реінтеграції* (створення цільових програм для повернення та адаптації молоді з досвідом роботи за кордоном (трудова біржа, перевірка кваліфікацій, соціально-психологічний супровід));

– *інвестиції в інноваційну інфраструктуру* (модернізація ВНЗ, розвиток науково-дослідних центрів, стартап-хабів та партнерств з бізнесом у пріоритетних секторах (high-tech, «зелена» енергетика, агропереробка));

– формування «економіки майбутнього» (стимулювання створення високопродуктивних робочих місць у перспективних галузях через державно-приватне партнерство та податкові стимули);

– розвиток соціальної інфраструктури (будівництво доступного житла, оновлення соціальних сервісів та культурного середовища для підвищення привабливості України).

Отже, ефективне нарощування конкурентного потенціалу української молоді у воєнний час та на етапі відбудови вимагає консолідації зусиль держави, освітніх інституцій, бізнесу та громадського сектору. Лише синхронізована реалізація короткострокових антикризових заходів і довгострокових структурних реформ забезпечить перетворення молоді на потужний драйвер відродження та сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Король С., Якущенко Ю. Передумови конкурентоспроможності молоді на ринку праці. Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства: матеріали ІХ Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів, викладачів та співробітників, 15–16 квітня 2021 р. Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 290-295.

2. Семикіна А.В. Людський капітал: підвищення конкурентоспроможності на основі соціальних інновацій: монографія. Одеса, 2018. «Атлант» ВОИ СОІУ 272 с.

3. Якимова Н.С. Підвищення конкурентоспроможності молоді в контексті подолання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. Вип. № 2 (14). С. 267–275. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22608/3/267-275.pdf>.

4. Михайлова Є. Стратегічні напрямки розвитку освіти в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-106>.

5. Страшко В. 2023. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2023 (липень). С. 146-157. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307->.

УДК 33

*Сільченко В. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Кононенко Л. В.)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

МАЛИЙ АГРОБІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Для України агробізнес є важливою складовою економіки, що забезпечує продовольчу безпеку та левову частку експорту. При цьому значна частина території країни є сільською, і, відповідно саме малий агробізнес є основою збереження традиційних сільських поселень та сталого сільського розвитку [6].

Суб'єкти малого агробізнесу включають як малі підприємства (юридичні особи), так і фізичних осіб-підприємців, зокрема фермерські господарства без створення юридичної особи. Незважаючи на їх значення для України, у фаховій літературі та чинному законодавстві України (зокрема, Господарському кодексі [1] та Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5]) спостерігається неоднозначність у трактуванні як агробізнесу загалом, так і критеріїв віднесення до суб'єктів малого підприємництва. Ці розбіжності ускладнюють чітку ідентифікацію та потребують уніфікації. Для забезпечення ефективності управлінських рішень та розробки дієвих програм державної підтримки необхідно розробити чітку типізацію суб'єктів малого агробізнесу з використанням галузево-специфічних критеріїв. При цьому найважливішим показником має бути земельна площа, що використовується у сільськогосподарському виробництві. Така типізація дозволить врахувати особливості підприємницької діяльності в аграрній сфері відповідно до її розміру.

Термін «агробізнес», що виник у другій половині ХХ століття, є відносно новим та охоплює не лише безпосередньо сільськогосподарське виробництво, а й увесь агропромисловий комплекс (АПК) [3, 4]. Він включає виробництво засобів для сільського господарства, переробну промисловість та інфраструктурні галузі, що забезпечують функціонування сільського господарства [2].

Для успішної підприємницької діяльності суб'єктів малого агробізнесу критично важливою є інноваційна складова. Проте її забезпечення ускладнюється браком фінансових ресурсів та доступу до актуальної інформації. Відповідно, з огляду на процеси євроінтеграції та необхідність адаптації до європейських стандартів, доцільно вивчити та адаптувати закордонний досвід для подолання цих проблем у малому агропідприємстві. З огляду на очікувані зміни в оподаткуванні та потенційне припинення дії Господарського кодексу, що може вплинути на застосування спрощеної системи для юридичних осіб, більшість малих економічних суб'єктів агробізнесу можуть трансформуватись у суб'єкти підприємництва без створення юридичної особи. Це також підкреслює нагальну потребу в розробці нової типізації суб'єктів підприємництва, орієнтованої на аграрний сектор.

Таким чином, малий агробізнес відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку та сприяючи сталому розвитку сільських територій. Проте, існуючі прогалини у термінології та нормативно-правовому регулюванні, зокрема щодо критеріїв віднесення до малого підприємництва, потребують негайного вирішення.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*, 2018, (12). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201812042>.
3. Кононенко Л., Зайченко В. Дорадча діяльність у контексті мультифункціональності малого агробізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-20>.

4. Крамаренко І.А. Концептуальна основа розвитку малого агробізнесу в підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.1. № 2. С. 237-246. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-237.

5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 29.05.2025).

6. Kyrylov Y., Hranovska V., Savchenko V., Kononenko L., Gai O., Kononenko S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. pp. 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25>.

УДК 33

*Сулима О. Ю.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії;
Скрипник С. В., д.е.н., доцент,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

АДАПТАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО ВИМОГ ЄС

Європейська інтеграція України вимагає глибоких трансформацій на всіх рівнях управління, особливо – на рівні територіальних громад. Процес адаптації місцевих спільнот до стандартів Європейського Союзу виходить за межі формального виконання вимог, стаючи потужним каталізатором соціально-економічних змін. Шлях адаптації є складним і багатоаспектним процесом, що потребує глибокого аналізу, врахування місцевої специфіки та розробки ефективних механізмів впровадження європейських норм у практику місцевого самоврядування. Від того, наскільки ефективно громади зможуть інтегрувати європейські принципи у свою діяльність, залежатиме не лише їх розвиток, а й успіх євроінтеграційних процесів в цілому.

Адаптація українських громад до європейських стандартів стикається з низкою системних перешкод. Існуючий розрив між вимогами ЄС та реальним станом місцевого самоврядування особливо помітний у периферійних регіонах та сільській місцевості. Фінансові обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів у місцевих адміністраціях та відсутність чітких алгоритмів імплементації європейських норм значно уповільнюють процес адаптації. Додатковим викликом стала повномасштабна війна, яка змушує громади балансувати між терміновим відновленням інфраструктури та стратегічними завданнями євроінтеграції. Це обумовлює необхідність розробки гнучких механізмів адаптації, які б поєднували вимоги ЄС з реальними можливостями громад у воєнний та повоєнний період.

Реформа місцевого самоврядування, розпочата у 2014 році, створила передумови для глибокої трансформації системи публічної влади та надання більшої автономії громадам й водночас необхідні умови для поступової адаптації

статутів територіальних громад до вимог Європейської хартії місцевого самоврядування. Основним завданням є імплементація ключових принципів Хартії, зокрема гарантій реальної (а не лише формальної) самостійності місцевих органів влади у вирішенні питань місцевого значення. На практиці це вимагає перегляду повноважень органів місцевого самоврядування, закріплення механізмів фінансової автономії та встановлення чітких процедур участі громадян у прийнятті рішень. Цей процес передбачає не лише формальне приведення місцевих нормативних документів у відповідність до європейських стандартів, а й глибинну трансформацію підходів до управління, що ґрунтуються на принципах субсидіарності, фінансової самостійності та реального впливу громадян на прийняття рішень. Окрему увагу приділяють питанням прозорості та підвітності органів місцевої влади, що відображається у вимогах до публічності засідань, доступу до інформації та участі громадськості у процесах прийняття рішень [1].

На практиці адаптація статутів стикається з низкою труднощів, пов'язаних із традиційними підходами до місцевого управління, недостатньою правовою культурою та обмеженими ресурсами багатьох громад [2]. Особливі проблеми виникають у сільських громадах, де кадровий потенціал часто не відповідає складності поставлених завдань. Тому процес перегляду статутів супроводжується навчальними програмами для депутатів місцевих рад та посадових осіб, спрямованими на розуміння сутності європейських стандартів та механізмів їх практичного застосування.

Адаптація статутів громад до вимог Хартії є логічним продовженням реформи місцевого самоврядування, оскільки саме на рівні статутних документів закріплюються ті механізми реалізації місцевої демократії, які відповідають як національним завданням децентралізації, так і європейським стандартам автономного функціонування місцевих органів влади.

Економічна інтеграція громад у європейський простір передбачає комплексний процес адаптації місцевих економічних систем до вимог та стандартів ЄС, що виходить далеко за межі формального виконання нормативних вимог. Цей трансформаційний процес охоплює усі сфери господарської діяльності – від модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності місцевих товарів до розвитку інфраструктури, що відповідає європейським критеріям якості [3].

Основним вектором економічної інтеграції є створення умов для ефективної участі місцевих виробників у єдиному європейському ринку, що передбачає серйозну роботу з підвищення стандартів якості продукції, впровадження сучасних систем управління та відповідності екологічним вимогам «Зеленої угоди». Особлива увага приділяється розвитку малого та середнього бізнесу, як основі економіки багатьох громад, через створення сприятливого інвестиційного клімату, надання доступу до європейських програм фінансування та розвиток інноваційної інфраструктури [2].

Важливим аспектом економічної інтеграції є розвиток транскордонного співробітництва, яке дозволяє громадам прикордонних регіонів активно включитися у європейські ланцюги доданої вартості. Це передбачає не лише

фізичне облаштування кордонів, а й створення спільних з європейськими партнерами виробничих кластерів, розвиток логістичних центрів та спільних програм підтримки бізнесу [3].

Процес економічної інтеграції супроводжується значними викликами, пов'язаними з необхідністю масштабних інвестицій у модернізацію виробництва, підготовку кваліфікованих кадрів та розбудову інституційної інфраструктури підтримки бізнесу. Особливо це стосується сільських громад, де доступ до фінансових ресурсів та експертного знання часто обмежений. Тому успіх економічної інтеграції багато в чому залежить від ефективності механізмів державної підтримки, співпраці з європейськими партнерами та здатності місцевих бізнес-спільнот адаптуватися до нових умов господарювання.

Соціальна адаптація громад до європейських стандартів передбачає глибинні зміни у підходах до надання соціальних послуг, організації громадського життя та забезпечення рівних можливостей для всіх членів спільноти. Цей процес вимагає не лише модернізації інфраструктури соціальної сфери, а й трансформації свідомості як керівників громад, так і самих мешканців. Важливим аспектом є впровадження принципів інклюзивності, які передбачають створення умов для повноцінної участі у житті громади вразливих категорій населення – людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, літніх громадян та інших соціальних груп, що потребують додаткової підтримки [2]. Важливе значення має розвиток системи соціального захисту, орієнтованої на запобігання соціальним ризикам та створення умов для самореалізації кожного громадянина. Соціальна адаптація також включає розвиток програм професійної підготовки та перепідготовки, спрямованих на формування у громадян навичок, необхідних для успішної реалізації у нових економічних умовах.

Процес адаптації українських громад до вимог Європейського Союзу є багатограним і складним завданням, яке охоплює всі сфери місцевого життя – від управлінських практик і економічних механізмів до соціальних стандартів і громадянської участі. Успіх цього процесу залежить від комплексного підходу, що поєднує гармонізацію законодавства, модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації місцевих кадрів та активізацію громадянської участі. Реалізація цих завдань вимагатиме тривалої системної роботи, активного залучення міжнародної допомоги та міцної політичної волі на всіх рівнях влади. Однак саме цей шлях відкриває перед українськими громадами перспективи сталого розвитку, підвищення якості життя мешканців та повноцінної інтеграції в європейський простір.

Список використаних джерел:

1. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/jevrointehratsiia>.
2. Децентралізація 2024. Підсумки року. URL: <https://decentralization.ua/news/19071>.
3. Марчук В.В., Мельничук В.І. Стан інтеграції європейського досвіду у функціонування системи місцевого самоврядування України. *Регіональні студії*, 2022. С. 34-39. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/31/6.pdf>.

*Сухотенко Д. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНІ ГАСТРОНОМІЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Після пандемії COVID-19 ресторанна індустрія зазнала значних змін, що змусило заклади шукати нові шляхи для відновлення та підвищення конкурентоспроможності. Інноваційні гастрономічні концепції стали ключовим інструментом у цьому процесі, дозволяючи ресторанам адаптуватися до нових умов та задовольнити змінені потреби споживачів.

Повномасштабна війна в Україні, що триває з 2022 року, суттєво вплинула на всі сфери економіки, зокрема на ресторанний бізнес. Знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та загрози безпеці призвели до необхідності адаптації закладів громадського харчування до нових реалій. У цих умовах інноваційні гастрономічні концепції стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності ресторанів у посткризовий період [1, 2].

Також триваюча війна в Україні спричинила значні втрати для ресторанного бізнесу: фізичне знищення закладів, відтік кваліфікованих кадрів, зростання собівартості продукції та зниження доходів населення. Особливо постраждали регіони, наближені до зони бойових дій. У той же час, у західних областях України спостерігається певне пожвавлення діяльності закладів громадського харчування, зумовлене переміщенням населення та внутрішнім туризмом. Заклади змушені адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інноваційні підходи до організації бізнесу та обслуговування клієнтів [1].

Інноваційні гастрономічні концепції охоплюють нові підходи до приготування та подачі страв, використання сучасних технологій, створення унікального досвіду для гостей та впровадження сталих практик. Ці концепції спрямовані на створення додаткової цінності для споживачів та виділення ресторану серед конкурентів.

Основні напрями інновацій у ресторанній індустрії:

1. Технологічні інновації. Використання штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації дозволяє оптимізувати операційні процеси, зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Наприклад, впровадження роботів-барменів та систем автоматичного замовлення сприяє підвищенню ефективності роботи закладу.

2. Концепції «ресторан у ресторані». Створення окремих гастрономічних просторів всередині існуючих ресторанів дозволяє експериментувати з новими меню та форматами обслуговування без значних інвестицій. Це сприяє залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності постійних гостей.

3. Стійкість та екологічність. Впровадження практик сталого розвитку, таких як використання локальних продуктів, зменшення харчових відходів та енергозбереження, стає важливим фактором для сучасних споживачів. Ресторани, які демонструють екологічну відповідальність, отримують конкурентну перевагу на ринку.

Особливості інноваційних гастрономічних концепцій в умовах воєнного стану:

1. Адаптація меню до наявних ресурсів. У зв'язку з порушенням логістичних ланцюгів та дефіцитом імпортованих продуктів, ресторани переходять на використання локальних інгредієнтів. Це сприяє розвитку регіональної кухні та підтримці місцевих виробників.

2. Розвиток доставки та онлайн-сервісів. З метою забезпечення безпеки клієнтів та персоналу, заклади активно впроваджують послуги доставки, онлайн-замовлення та безконтактну оплату. Це дозволяє зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільний дохід.

3. Використання технологій та автоматизація процесів. Впровадження сучасних технологій, таких як електронні меню, системи управління замовленнями та автоматизація кухні, дозволяє оптимізувати роботу закладу та зменшити залежність від людського ресурсу.

4. Соціальна відповідальність та підтримка громади. Багато ресторанів беруть участь у благодійних ініціативах, надаючи харчування для військових, переселенців та вразливих верств населення. Це підвищує імідж закладу та зміцнює зв'язки з громадою [3, 4].

Ми можемо виділити вплив інноваційних концепцій на конкурентоспроможність ресторанів. Зокрема, інноваційні гастрономічні концепції дозволяють ресторанам:

- залучати нові сегменти споживачів, які шукають унікальний досвід;
- підвищувати ефективність операційної діяльності через автоматизацію та оптимізацію процесів;
- сформувати позитивний імідж бренду, асоційований з інноваційністю та відповідальністю;
- забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринку та споживчих уподобань [4, 5].

У 2025 році багато ресторанів впроваджують концепції, що поєднують швидкість обслуговування з високою якістю страв, використовуючи локальні та органічні інгредієнти. Такі підходи дозволяють задовольнити потреби споживачів у здоровому та швидкому харчуванні.

Крім того, впровадження технологій доповненої реальності для персоналізації обслуговування та створення унікального досвіду стає все більш популярним серед інноваційних ресторанів.

Отже, інноваційні підходи дозволяють ресторанам: адаптуватися до змін у споживчій поведінці та потребах клієнтів; оптимізувати витрати та підвищити ефективність операційної діяльності; зміцнити зв'язки з громадою та підвищити лояльність клієнтів; забезпечити стійкість бізнесу в умовах нестабільного середовища.

Висновки. Інноваційні гастрономічні концепції є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності ресторанів у посткризовий період. Вони

дозволяють адаптуватися до нових умов ринку, задовольнити змінені потреби споживачів та створити унікальний досвід, що сприяє формуванню лояльності клієнтів. Успішне впровадження таких концепцій вимагає стратегічного підходу, інвестицій у технології та постійного вдосконалення сервісу.

В умовах воєнного стану інноваційні гастрономічні концепції є не лише засобом виживання, а й інструментом розвитку ресторанного бізнесу. Адаптація до нових реалій, впровадження сучасних технологій та соціальна відповідальність дозволяють закладам зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільне функціонування в посткризовий період.

Список використаних джерел:

1. Веселовська Т.Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. 2024. №31. С. 45–52.
2. Бойко І. Відновлення ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Туризм і готельно-ресторанна справа в Україні: стан, проблеми, перспективи розвитку*. 2023. С. 30–32.
3. Івашина Л.Л., Бишовець Л.Г., Куракін О.Б. Особливості організації діяльності ресторанного господарства м. Черкаси в умовах сьогодення. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2023. №4(10). С. 9–15.
4. Муха І. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2022. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/economy/issue/view/23/21>.
5. Леско В., Корсак Р. Інноваційні підходи до планування ресторанного бізнесу. *Ужгородський національний університет*. 2023. С. 254–260.

УДК 332.87:338.45(477)

*Татарченко А. О.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ

У контексті сучасних викликів, що постають перед економікою України, питання функціонування та розвитку житлово-комунального господарства (ЖКГ) набувають особливої ваги. Ця сфера безпосередньо впливає на якість життя населення, соціальну стабільність та інвестиційну привабливість регіонів. Стійкий розвиток підприємств ЖКГ потребує оновлення підходів до управління, модернізації інфраструктури та впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів.

Сектор житлово-комунального господарства в Україні перебуває в стані хронічної недофінансованості, зношеності основних фондів, нестачі інноваційних підходів до управління та слабкої інтеграції у стратегічне

планування на регіональному рівні. У сучасних умовах, що ускладнені наслідками воєнної агресії, руйнуванням інфраструктури та обмеженим доступом до ресурсів, проблема стійкого розвитку підприємств ЖКГ є критично важливою. Саме організаційно-економічні аспекти функціонування підприємств мають стати основою для системного оновлення галузі та створення умов для її довготривалого розвитку.

Дослідження проблем житлово-комунального господарства України проводилися низкою провідних науковців, зокрема: Бізонич Д.В., Гончарук Н.Г., Градобоева Є.С., Мельникова М.В., Тарасевич О.В. та ін. У роботах висвітлюються питання реформування ЖКГ, фінансово-економічного забезпечення підприємств галузі, проблеми енергозбереження, інвестиційної привабливості та стратегічного планування. Однак організаційно-економічні аспекти саме стійкого розвитку підприємств у нових соціально-економічних умовах залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює потребу у поглибленому науковому дослідженні цієї проблематики.

Стійкий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [2].

Стійким є такий розвиток сфери житлово-комунальних послуг, при якому задоволення потреб населення в якісних та своєчасно наданих послугах забезпечується за умови відтворення матеріально-технічної бази галузі на основі сучасних ресурсозберігаючих технологій, з дотриманням санітарних та екологічних вимог, а економічно обґрунтована тарифна політика сприяє раціоналізації витрат і зниженню соціальної напруженості. Дане визначення відображає наступні ключові аспекти стійкого розвитку: 1. Стратегічну спрямованість. 2. Соціальну орієнтацію. 3. Врахування вимог екологічної безпеки та раціоналізації ресурсоспоживання. 4. Забезпечення відтворення матеріально-технічної бази та її модернізація. 5. Оптимізація тарифної політики.

Таким чином, стійкий розвиток сфери житлово-комунальних послуг має на увазі поступальні, прогресивні перетворення організаційно-економічних, соціальних, техніко-технологічних, екологічних елементів галузі, а управління стійким розвитком є, по суті, цілеспрямованою діяльністю щодо створення умов, які забезпечують поступальне її перетворення [3].

Підприємства житлово-комунального господарства (ЖКГ) України сьогодні функціонують в умовах надзвичайного навантаження, викликаного поєднанням хронічних системних проблем і новітніх кризових викликів, пов'язаних із воєнною агресією росії. Стан галузі характеризується наступними ключовими ознаками: 1. Фізична зношеність інфраструктури, зокрем понад 60-80% мереж водопостачання, тепlopостачання та каналізації перебувають у критичному стані (за даними Мінрегіону), значна частина основних фондів не оновлювалася десятиліттями, що призводить до регулярних аварій та втрат ресурсів. 2. Фінансова нестабільність підприємств: рівень оплати населенням та бюджетами за надані послуги коливається між 75-90%, але в багатьох регіонах значно нижчий, заборгованість за енергоносії, в тому числі за газ та електроенергію, продовжує зростати, тарифи часто є економічно необґрунтованими, що не дозволяє підприємствам накопичувати інвестиційний

ресурс для модернізації. 3. Кадровий дефіцит і низький рівень кваліфікації, зокрема спостерігається відтік кваліфікованих працівників, особливо інженерного та технічного складу, відсутність мотивації, низькі зарплати, відсутність професійного розвитку погіршують кадровий потенціал. 4. Вплив війни: зруйновано або пошкоджено десятки підприємств ЖКГ по всій території України, особливо в прифронтових областях (Харківська, Донецька, Запорізька, Херсонська, Сумська), постійні обстріли об'єктів критичної інфраструктури, включаючи ТЕЦ, котельні, насосні станції, суттєво порушена логістика поставок, постачання матеріалів та енергоносіїв. 5. Регуляторні та інституційні проблеми: відсутність довгострокової державної стратегії відновлення та модернізації ЖКГ, недостатня координація між державним, регіональним та місцевим рівнями управління, обмежене застосування механізмів державно-приватного партнерства. 6. Наявні зрушення та позитивні тенденції, що проявляються у тому, що наразі реалізуються окремі проєкти за підтримки міжнародних донорів: GIZ, USAID, ЄБРР (наприклад, у напрямку енергоефективності, модернізації котелень), активізуються ініціативи цифровізації процесів обліку та управління послугами (електронні платформи, CRM у комунальних службах), розвиваються моделі енергоефективного управління (ESCO-механізми, модернізація тепломереж, перехід на альтернативні джерела енергії) [4, 5].

Відтак, підприємства житлово-комунального господарства України перебувають у глибокій структурній кризі, однак водночас демонструють окремі приклади стійкості, адаптації та реформування, особливо в громадах, які отримують підтримку міжнародних партнерів або мають сильне управлінське ядро. Стійкий розвиток цієї сфери потребує комплексної модернізації, впровадження сучасних організаційно-економічних моделей, мобілізації інвестицій та активного залучення громадськості до процесів управління.

Отже, стійкий розвиток підприємств ЖКГ передбачає збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних складових, що можливо за умов ефективного організаційно-економічного механізму їх функціонування. Основними його компонентами є: 1. Формування стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову модернізацію інфраструктури та зниження витрат. 2. Запровадження моделей енергоефективного та ресурсозберігаючого управління, зокрема через державно-приватне партнерство. 3. Розробка дієвих фінансових інструментів для підтримки підприємств (тарифне регулювання, пільгове кредитування, субсидії, грантове фінансування). 4. Оптимізація організаційної структури підприємств із урахуванням цифровізації, автоматизації процесів та кадрового потенціалу. 5. Інтеграція екологічних стандартів та вимог сталого розвитку на всіх етапах життєвого циклу послуг. 6. Розвиток інституційного середовища, спрямованого на посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективність ЖКГ.

У сучасних умовах необхідно також враховувати ризики, пов'язані з пошкодженням інфраструктури, порушенням логістики та високим рівнем соціальної напруги. Саме тому гнучкість, адаптивність і стратегічне планування повинні стати невід'ємними елементами управління підприємствами галузі.

У контексті теми, основні аспекти доцільно класифікувати за функціональними напрямками управління, що забезпечують економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку діяльності комунальних підприємств. Основні організаційно-економічні аспекти стійкого розвитку ЖКП:

1. Організаційні аспекти: – оптимізація управлінських структур підприємств ЖКГ: децентралізація повноважень, підвищення прозорості управління, впровадження систем контролю якості; – впровадження стратегічного управління: довгострокове планування розвитку підприємств із врахуванням змін зовнішнього середовища; – підвищення кадрового потенціалу: навчання, мотивація персоналу, формування управлінських компетенцій у сфері сталого розвитку; – цифровізація процесів: автоматизація обліку послуг, CRM-системи, електронна взаємодія з клієнтами; – інституційна інтеграція з місцевою владою: ефективна взаємодія з органами місцевого самоврядування, ОСББ, споживачами.

2. Економічні аспекти: – фінансова стійкість підприємств: оптимізація структури витрат, диверсифікація джерел доходів, робота із заборгованістю; – раціоналізація тарифної політики: формування економічно обґрунтованих тарифів з урахуванням платоспроможності населення; – інвестиційна привабливість: створення умов для залучення приватних інвесторів, механізми державно-приватного партнерства; – енергоефективність і ресурсозбереження: зменшення витрат енергоресурсів, модернізація обладнання; – антикризове фінансове планування: адаптація до форс-мажорних обставин (воєнний стан, енергетичні ризики).

3. Соціально-екологічні аспекти: – гарантування якості та доступності послуг: особливо вразливим групам населення; – екологізація діяльності: дотримання стандартів екологічної безпеки, модернізація очисних споруд, зменшення викидів; соціальна відповідальність підприємств: участь у програмах сталого розвитку громад, залучення мешканців до формування рішень; – підготовка до змін клімату: управління водними ресурсами, розробка планів реагування на надзвичайні ситуації.

Відтак, організаційно-економічні аспекти стійкого розвитку підприємств ЖКГ мають бути взаємопов'язаними, системними та гнучкими, орієнтованими на довгострокову ефективність, стабільне надання якісних послуг і збереження інфраструктури в умовах зовнішніх викликів.

Висновки. Підприємства ЖКГ України перебувають у стані глибокої структурної кризи, зумовленої поєднанням хронічної недореформованості, воєнних викликів і високого рівня зношеності інфраструктури, що потребує системної модернізації та нових підходів до управління. Стійкий розвиток підприємств ЖКГ можливий лише за умов інтеграції економічних, організаційних та соціально-екологічних механізмів, які мають забезпечити стабільне надання якісних послуг, ефективне використання ресурсів та адаптацію до ризиків. Організаційно-економічний механізм повинен включати стратегічне управління, цифровізацію, фінансову стабілізацію, інвестиційне оновлення, залучення громади та впровадження екологічних стандартів, орієнтованих на довготривалу ефективність. Пріоритетними завданнями мають стати формування обґрунтованої тарифної політики, розвиток державно-приватного партнерства, підвищення професійного рівня кадрів та підтримка з

боку держави і міжнародних партнерів. В умовах війни та післявоєнного відновлення ключову роль відіграватимуть гнучкість, стійкість до зовнішніх ризиків та здатність до швидкої інституційної адаптації.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н.Т. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці (серія «Державне управління»)*. 2023. № 3(9). С. 194–207.
2. Доповідь Брундтланд «Our Common Future», Всесвітня комісія з навколишнього середовища та розвитку ООН, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
3. Рибачук В.Л. Принципи стійкого розвитку механізмів державного управління сферою житлово-комунальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=485>.
4. Ружинська Н.О. Аналіз стану заборгованості населення за надані послуги перед підприємствами ЖКГ в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-70>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3778/3701>.
5. Сарапіна О.А., Стефанович Н.Я., Пінчук Т.В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2(85). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/271/262

УДК 33

*Тищенко А. А.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії;
Скрипник С. В., д.е.н., доцент,
проф. кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНІ СТРУКТУРИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аграрний сектор України завжди був основою економіки, але війна, що триває, кардинально змінила умови його функціонування. У цьому контексті вертикально інтегровані структури, які об'єднують усі ланки виробництва – від вирощування сировини до переробки та експорту, стали ключовим інструментом виживання галузі. Вони дозволили агрохолдингам не лише зберегти операційну діяльність, а й адаптуватися до нових викликів: зруйнованої логістики, обмеженого доступу до ринків та нестабільності сировинних цін. Однак ця модель, попри свою ефективність, містить і суттєві ризики – від надмірної залежності від глобальних ланцюжків поставок до соціальної напруги в регіонах. Дослідження їхнього впливу на аграрний сектор у воєнний період є особливо актуальним для розуміння майбутнього українського АПК.

Сьогодні вертикально інтегровані структури в аграрному секторі опинилися в епіцентрі суперечливих процесів. З одного боку, вони демонструють вражаючу стійкість – завдяки власній логістиці, елеваторам і дистрибуційним каналам такі холдинги змогли швидко переналаштувати експортні маршрути після блокади чорноморських портів. З іншого боку, їхня діяльність у воєнних умовах виявила низку вразливих місць. Капіталомісткість таких структур ускладнює оновлення техніки та технологій, а залежність від єдиного ланцюжка поставок підвищує ризики при збройних загрозах. Крім того, концентрація ресурсів у великих холдингах часто суперечить інтересам дрібних фермерів, створюючи соціально-економічну напругу в сільських громадах. Це ставить питання про баланс між ефективністю таких структур і необхідністю підтримки дрібного виробництва, особливо в умовах, коли кожен елемент аграрного сектору має критичне значення для економіки. Вирішення цих суперечностей вимагає глибокого аналізу досвіду останніх двох років, щоб визначити оптимальні моделі функціонування агробізнесу в умовах тривалої нестабільності.

Вертикальна інтеграція в аграрному секторі України має свої унікальні риси, обумовлені як історичним розвитком галузі, так і сучасними економічними реаліями. Цей процес передбачає об'єднання різних ланок виробничого ланцюжка – від вирощування сільськогосподарської сировини до її переробки, зберігання, логістики та збуту готової продукції під єдиним управлінням. В українських умовах така модель особливо поширена серед великих агрохолдингів, які контролюють сотні тисяч гектарів орної землі, власні елеватори, переробні підприємства та експортні канали.

Характерною рисою української аграрної вертикальної інтеграції є її орієнтація на експорт сировини, особливо зернових і олійних культур. Великі холдинги, такі як «Кернел», «МХП» або «Нібулон», створили розгалужені логістичні мережі, що включають річкові термінали, залізничні гілки і портову інфраструктуру. Це дозволяє їм мінімізувати витрати на транспортування та максимізувати прибуток від зовнішньоторговельних операцій. Однак переважна більшість таких структур все ще зосереджена на виробництві саме сировини, а не продуктів з високою доданою вартістю.

Важливим аспектом української моделі є те, що вертикальна інтеграція часто поєднується з горизонтальною – великі холдинги контролюють значні земельні банки в одному регіоні, що дозволяє їм оптимізувати виробничі процеси. Наприклад, група «Астарта» в Полтавській області об'єднує цукрові заводи з власними буряковими плантаціями, створюючи замкнутий цикл виробництва.

Особливістю останніх довоєнних років стало поступове розширення переробного компоненту в вертикально інтегрованих структурах. Так, холдинг «МХП» інвестував у власні ковбасні цехи та готові м'ясні продукти, а «Кернел» розвиває лінії з виробництва рафінованої олії. Проте частка глибокої переробки в загальному обсязі виробництва залишається відносно невеликою порівняно з європейськими аналогами.

Вертикальна інтеграція в українському АПК має і свої проблемні аспекти. Вона часто супроводжується залежністю від єдиного ринку збуту (наприклад, китайського для м'ясної продукції), а також ускладнює доступ на ринок дрібним

виробникам, які не можуть конкурувати з потужними холдингами. Водночас, як показав досвід воєнного часу, саме такі інтегровані структури виявилися найбільш стійкими до зовнішніх шоків, здатними швидко адаптувати логістичні ланцюги та знаходити альтернативні шляхи експорту (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади вертикально інтегрованих агрохолдингів України

Показники	Агрохолдинги		
	Кернел	МХП	Нібулон
Площа землі, тис. га*	500,0 → 450,0	370,0 → 300,0	80,0 → 70,0
Основні активи	Елеватори, портова інфраструктура	Птахофабрики, кормові заводи	Річкові термінали, елеватори
Спеціалізація	Соняшник, зернові	Птахівництво	Зернові, олійні
Власні переробні потужності	Олійні заводи, комбікорми	М'ясопереробка, ковбасні вироби	Олійний завод, зерносховища
Основні зміни через війну	Втрата частини активів у Херсонській області	Зниження виробництва птиці на 15-20%	Руйнування річкового терміналу в Миколаєві
Адаптаційні стратегії	Переорієнтація на європейські ринки через Румунію	Інвестиції в альтернативну логістику (автоперевезення)	Розвиток залізничних маршрутів до ЄС
* Дані наближені через відсутність офіційної статистики під час війни, з урахуванням змін 2021-2024 рр.			

Джерело: сформовано авторами за даними офіційних звітів компаній [1-4]

Аналіз показників вертикально інтегрованих агрохолдингів (у порівнянні довоєнного 2021 р. з періодом повномасштабної війни 2023-2024 рр.) виявив їхню вразливість та адаптаційний потенціал. Зокрема, у 2021 р. «Кернел» контролював 500 тис. га, «МХП» – 370 тис. га, а вже до 2023 р. площі скоротились на 15-25% через окупацію південних регіонів (40% угідь). Експортна логістика змінилася з чорноморської (75% у 2021р.) на дунайську та залізничну (+30-50% операційних витрат). Щодо фінансових показників, то вже у 2023 р. прибутки впали на 25-40%, а інвестиції – на 50-70%. Технологічний розвиток було спрямовано на відновлення інфраструктури (30-40% техніки знищено), соціальні програми скорочено на 40-50% через мобілізацію 30% працівників. Однак, їх адаптаційні стратегії включають різні підходи до виживання: «Кернел» – диверсифікація ринків збуту (Азія, Африка); «МХП» – оптимізація виробництва (закриття низькорентабельних напрямків), «Нібулон» – ставка на альтернативну логістику.

Отже, вертикально інтегровані структури в аграрному секторі України продемонстрували значну стійкість у період воєнних викликів, проте їх подальший розвиток потребує подолання серйозних системних обмежень. Досвід останніх років показав, що традиційна модель, орієнтована на експорт сировини, є надто вразливою до зовнішніх шоків. Майбутнє цих структур багато в чому залежатиме від їх здатності адаптуватись до нових умов – диверсифікувати ринки збуту, збільшувати частку переробленої продукції з

високою доданою вартістю, розвивати партнерські відносини з дрібними виробниками. Не менш важливим є забезпечення балансу між економічною ефективністю великих холдингів і підтримкою розвитку дрібного та середнього агробізнесу, що є ключовим для сталого розвитку сільських територій. Успішна адаптація вертикально інтегрованих структур до нових умов може стати важливим чинником як для відновлення аграрного сектору, так і для загальної економічної стабільності країни в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. МХП. Офіційний сайт. <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
2. KERNEL. Офіційний сайт. <http://www.kernel.ua/>.
3. АПК Інформ. Офіційний сайт. <https://www.apk-inform.com/uk>.
4. УКАБ. Звіти Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness.

УДК 33

*Фусарь А. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Савеленко Г. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ

У сучасному світі, що характеризується стрімкою цифровою трансформацією всіх сфер суспільного життя, питання професійної конкурентоспроможності набуває нових вимірів. Цифрові компетенції – це комплекс знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, – стають не просто додатковою перевагою, а критично важливою умовою успіху на ринку праці.

Цифрові компетенції охоплюють широкий спектр здібностей: від базових навичок роботи з комп'ютером до складних аналітичних інструментів, програмування та управління цифровими проектами. Їх особливість полягає в тому, що вони не є статичними – вони постійно розвиваються разом з технологічним прогресом, що вимагає від фахівців безперервного оновлення знань.

Сучасна класифікація цифрових компетенцій включає кілька ключових категорій. Базові цифрові навички охоплюють впевнене користування комп'ютером, інтернетом, офісними програмами та комунікаційними платформами. Спеціалізовані технічні компетенції включають програмування, роботу з базами даних, аналітику даних, кібербезпеку та управління цифровими проектами.

Окрему категорію становлять цифрові soft skills – здатність до критичного мислення в цифровому середовищі, цифрова грамотність, навички онлайн-комунікації та співпраці, адаптивність до нових технологій. Ці компетенції

кардинально відрізняються від традиційних професійних навичок своєю динамічністю та міждисциплінарним характером.

Концепція безперервного навчання стає невід'ємною частиною розвитку цифрових компетенцій. На відміну від класичних професійних навичок, які можна було засвоїти раз і застосовувати протягом усієї кар'єри, цифрові компетенції вимагають постійного оновлення та вдосконалення.

Як впливають на продуктивність праці наявність розвинених цифрових компетенцій?

У дослідженні [4] виявлено, що цифрові навички не мають прямого та значущого зв'язку з продуктивністю е-працівників, але вони позитивно впливають на напрямок, наполегливість та інтенсивність трудових зусиль. Водночас у праці [5] підтверджують, що здатність використовувати цифрові технології для комунікації, співпраці та аналізу даних може значно підвищити продуктивність та конкурентоспроможність організації.

Дані з [1] показують, що 40% компаній отримали підвищення продуктивності завдяки використанню генеративного ШІ (PwC), а 87% організацій використовували технології для збільшення прибутків, при цьому 59% побачили зростання прибутків щонайменше на 11% завдяки цифровій трансформації.

У [3] також підтверджується, що володіння цифровими інструментами та програмним забезпеченням допомагає співробітникам працювати більш ефективно та виконувати завдання швидше і точніше.

Тобто зв'язок між цифровими компетенціями та продуктивністю існує, але він може бути опосередкованим – через підвищення мотивації, покращення організації роботи, використання сучасних інструментів тощо, а не прямим збільшенням індивідуальної продуктивності.

Автоматизація рутинних процесів, використання аналітичних інструментів для прийняття рішень, ефективна онлайн-комунікація – все це призводить до оптимізації робочих процесів та підвищення якості результатів.

Цифрові компетенції відкривають нові можливості для кар'єрного зростання. Фахівці, які володіють цими навичками, мають доступ до ширшого спектру посад, можуть претендувати на більш високі зарплати та мають кращі перспективи професійного розвитку. Вони стають більш цінними для роботодавців, оскільки здатні вирішувати складні завдання та адаптуватися до змін.

Особливо важливою є роль цифрових компетенцій в адаптації до змін ринку праці. Пандемія COVID-19 наочно продемонструвала, наскільки критично важливими є навички віддаленої роботи, онлайн-співпраці та цифрової комунікації. Фахівці з розвиненими цифровими компетенціями змогли швидко адаптуватися до нових умов праці, тоді як інші зіткнулися з серйозними труднощами.

Галузеві особливості використання цифрових компетенцій різняться суттєво. У фінансовому секторі критично важливими є навички роботи з великими даними, аналітичними інструментами та системами кібербезпеки. В освіті на перший план виходять навички використання освітніх технологій, онлайн-платформ та цифрових інструментів для створення контенту.

У сфері маркетингу цифрові компетенції включають знання соціальних мереж, інструментів веб-аналітики, автоматизації маркетингу та створення цифрового контенту. Медичні працівники потребують навичок роботи з електронними медичними записами, телемедичними платформами та медичними додатками.

Успішні кейси впровадження цифрових компетенцій демонструють їх трансформаційний вплив. Компанії, які інвестували в розвиток цифрових навичок своїх співробітників, у переважній більшості показують зростання продуктивності та значне покращення якості обслуговування клієнтів [2].

Водночас існують серйозні виклики та перешкоди. Швидкість технологічних змін часто перевищує здатність фахівців до адаптації. Недостатність часу та ресурсів для навчання, особливо у малих та середніх підприємствах, створює розрив у цифрових компетенціях між різними категоріями працівників.

Тенденції майбутнього вказують на подальше зростання значення цифрових компетенцій. Штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей, блокчейн – ці та інші технології формують нові вимоги до професійних навичок. Фахівці майбутнього повинні будуть не лише користуватися готовими рішеннями, а й розуміти принципи їх роботи, адаптувати їх під специфічні завдання.

Для сучасних фахівців критично важливо розробити персональну стратегію розвитку цифрових компетенцій. Це включає регулярну оцінку поточного рівня навичок, визначення пріоритетних напрямків розвитку, пошук якісних освітніх ресурсів та практичне застосування отриманих знань.

Освітні інституції повинні кардинально переосмислити свої програми, інтегрувавши розвиток цифрових компетенцій у всі навчальні дисципліни.

Цифрові компетенції справді є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних фахівців. Вони не просто доповнюють традиційні професійні навички, а трансформують саму природу професійної діяльності. Фахівці, які володіють розвиненими цифровими компетенціями, мають суттєві переваги у продуктивності, кар'єрних можливостях та адаптивності до змін.

Успішний розвиток цифрових компетенцій вимагає системного підходу, що включає особисту мотивацію до навчання, підтримку з боку роботодавців та якісні освітні програми. Інвестиції в цифрові компетенції є не витратами, а стратегічним вкладенням у майбутнє професійної кар'єри.

У контексті постійних технологічних змін цифрові компетенції стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою професійного виживання. Фахівці, які розуміють цю тенденцію та активно розвивають свої цифрові навички, матимуть найкращі перспективи у майбутньому ринку праці.

Список використаних джерел:

1. 39 digital transformation statistics for 2025. *WalkMe Blog*. URL: <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-statistics> (date of access: 08.05.2025).
2. Audrin B., Audrin C., Salamin X. Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological forecasting and social change*. 2024. Vol. 202. P. 123279. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279> (date of access: 29.06.2025).

3. Intellezy. Digital skills development: a comprehensive guide | *intellezy. Intellezy* | *Learning Solutions For the Future*. URL: <https://www.intellezy.com/blog/digital-skills-development-guide> (date of access: 09.05.2025).

4. Maulida E. The effect of digital skills on e-worker productivity and the mediating effect of work effort. <https://www.researchgate.net>. URL: https://www.researchgate.net/publication/376955459_THE_EFFECT_OF_DIGITAL_SKILLS_ON_E-WORKER_PRODUCTIVITY_AND_THE_MEDIATING_EFFECT_OF_WORK_EFFORT (date of access: 06.05.2025).

5. MGCG Middle East. The importance of digital skills in the modern day workplace. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-digital-skills-modern-day-workplace-mgcg-middle-east> (date of access: 08.05.2025).

УДК 334.722:338.24+330.342.1

*Шостак О. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ПРИВАТНИХ ІНІЦІАТИВ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мале та середнє підприємництво (МСП) відіграє провідну роль у формуванні гнучкої та конкурентоспроможної економіки. У світлі сучасних викликів – війна, економічна нестабільність, зниження інвестиційної активності – питання ефективної підтримки МСП набуває особливої актуальності. Вирішення завдання стимулювання підприємницької ініціативи, збереження робочих місць та інноваційного потенціалу вимагає консолідованих зусиль як державного сектору, так і приватних структур.

Станом на 2024 рік в Україні нараховується понад 1,7 млн суб'єктів МСП, які забезпечують понад 60% зайнятості у приватному секторі [1]. Проте лише незначна частина з них має доступ до фінансових, освітніх, інфраструктурних ресурсів. Військові дії значно ускладнили умови ведення бізнесу, особливо у прикордонних регіонах. Роль держави як гаранта стабільності, а також активізація приватних ініціатив (бізнес-асоціації, благодійні фонди, корпоративні акселератори) потребують концептуального переосмислення механізмів підтримки МСП [2].

Незважаючи на існування великої кількості програм державної підтримки підприємництва (Дія. Бізнес, Фонд розвитку підприємництва, «єРобота» тощо), більшість підприємців стикаються з бар'єрами бюрократичного, інформаційного або фінансового характеру. Водночас, інституціональна слабкість органів місцевого самоврядування обмежує реалізацію політик на регіональному рівні. Приватні ініціативи, які мають потенціал впроваджувати гнучкі моделі підтримки, залишаються фрагментарними й не завжди мають сталі джерела фінансування. Таким чином, виникає проблема формування ефективної, інтегрованої системи інструментів підтримки МСП із залученням обох секторів.

Державна підтримка реалізується через такі напрями: пряме фінансування (гранти, кредити під гарантії), освітні програми (курси, менторство), інфраструктура (бізнес-інкубатори, технопарки) [3]. Програма «єРобота» показала значну активність – у 2023 році видано понад 15 тис. мікрогрантів, однак лише 58% реалізовані успішно через нестачу консультаційної підтримки [4].

Приватні бізнес-об'єднання (наприклад, Спілка українських підприємців, Європейська бізнес-асоціація) реалізують акселераційні програми, адвокаційні ініціативи, платформи менторства. Багато компаній у період повномасштабного вторгнення запустили корпоративні фонди для підтримки підприємців – зокрема, платформа «Промприлад. Реновація» у Івано-Франківську стала прикладом ефективного коворкінгового хабу з залученням інвесторів [5].

Основною проблемою є відсутність єдиного цифрового середовища, яке б акумулювало можливості підтримки з усіх джерел. Існує також потреба у підвищенні інституційної спроможності регіональних центрів підтримки бізнесу, розширенні публічно-приватного партнерства у сфері освіти підприємців та розвитку інфраструктури.

Інструменти підтримки малого та середнього підприємництва в умовах війни в Україні:

1. Фінансово-кредитна підтримка

– Державні інструменти:

Програма мікрогрантів «єРобота» – безповоротне фінансування бізнес-проектів до 250 тис. грн.

Пільгове кредитування через програму «5-7-9%» для збереження робочих місць та відновлення виробництва.

Компенсація частини відсоткової ставки за кредитами для МСП через державні гарантії.

– Приватні ініціативи:

Краудфандинг-платформи (наприклад, «Спільнокошт»), де бізнеси отримують підтримку напряму від громадян.

Фонди підтримки бізнесу (наприклад, ініціативи від Rozetka, Nova Poshta, УКУ тощо).

Бізнес-ангельські інвестиції для стартапів, які адаптуються до військових умов (кібербезпека, енергетика, логістика).

2. Інформаційно-консультаційна підтримка.

– Державні інструменти:

Платформа «Дія.Бізнес» – безкоштовні консультації, шаблони документів, онлайн-курси, акселераційні програми.

Бізнес-консультаційні центри при ОВА, створені в рамках підтримки релокованих підприємств.

– Приватні ініціативи:

Менторські програми бізнес-асоціацій (Спілка українських підприємців, Європейська бізнес-асоціація).

Професійні онлайн-спільноти та вебінари (Prometheus, SMEhub, Бізнес100).

Платформи підтримки жінок-підприємниць (Ukrainian Women Entrepreneurs Hub).

3. Інфраструктурна підтримка.

– Державні інструменти:

Релокація бізнесу за програмами Мінекономіки до безпечних регіонів.

Бізнес-інкубатори на базі ТЦК, ОВА, технопарків (зокрема у Львові, Вінниці, Кропивницькому).

– Приватні ініціативи:

Коворкінги, майстерні, виробничі хаби за підтримки приватних інвесторів (напр. «Промприлад.Реновація» в Івано-Франківську).

Простори підтримки для ветеранів і переселенців, які запускають малий бізнес (за підтримки USAID, UNDP, місцевого бізнесу).

4. Освітня та інноваційна підтримка

– Державні інструменти:

Підприємницькі модулі в системі професійно-технічної освіти.

Онлайн-платформи для навчання з бізнес-планування, грантів, стратегій виживання МСП.

– Приватні ініціативи:

Корпоративні акселератори (наприклад, Radar Tech, Sector X, Startup Depot).

Онлайн-школи та інтенсиви з підприємництва для ветеранів та ВПО (Veteran Hub, EdEra).

Інноваційні грантові конкурси від банків та великих компаній (Monobank, KSE Foundation).

5. Юридична та регуляторна підтримка

– Державні інструменти:

Скасування або спрощення ліцензійних процедур, мораторій на перевірки.

Податкові пільги для релокованого та військового бізнесу, нові умови спрощеної системи оподаткування (2% ЄП).

Законодавча база для електронного резидентства, цифрових послуг (Дія City).

– Приватні ініціативи:

Pro bono юридична підтримка від юридичних фірм (Arzinger, Sayenko Kharenko).

Онлайн-бібліотеки та юридичні поради для МСП, підтримувані бізнес-асоціаціями.

6. Психологічна та соціальна підтримка підприємців.

– Державні інструменти:

Програми підтримки ВПО та ветеранів через центри зайнятості з елементами кар'єрного консультування.

Інтеграція ментального здоров'я у програми розвитку підприємництва на місцевому рівні.

– Приватні ініціативи:

Психологічні консультації та групи підтримки підприємців (Платформа Veteran Hub, NGO «Svitlo»).

Фандрейзинг на відновлення бізнесу після втрат (особливо для жінок, ветеранів, переселенців).

Отже, інструменти підтримки МСП в умовах війни в Україні трансформуються від суто економічних до комплексних багаторівневих моделей, що охоплюють фінанси, освіту, інфраструктуру, психологічну допомогу та цифрові сервіси.

Роль держави полягає у створенні рамкових умов і платформ, тоді як приватні ініціативи забезпечують гнучкість, швидкість і орієнтацію на потреби конкретних підприємців. Ефективна синергія між цими секторами є ключем до виживання та відновлення малого бізнесу у післявоєнний період.

Ми можемо сформулювати рекомендації щодо посилення підтримки малого та середнього підприємництва в умовах війни:

1. Створення єдиного інтегрованого цифрового порталу підтримки підприємництва. На сьогодні платформа «Дія. Бізнес» є основним державним джерелом інформації про підтримку МСП, однак вона не акумулює всі наявні можливості, зокрема – приватні ініціативи, міжнародні гранти та регіональні програми. В умовах обмеженого часу, ресурсів і надмірної фрагментації інформації підприємці часто не мають змоги вчасно скористатися доступною підтримкою. Створення єдиного порталу (наприклад, «Підтримка МСП України») на базі державного хабу, який включатиме:

- доступ до повного переліку програм підтримки (державних, приватних, міжнародних),
- інтеграцію з податковими, митними, фінансовими реєстрами,
- інструменти самодіагностики потреб підприємця,
- доступ до онлайн-консультацій та менторських послуг.

Очікуваний ефект: підвищення ефективності комунікації між підприємцями та донорами; зниження інформаційного бар'єру доступу до ресурсів.

2. Запровадження державно-приватного фонду підприємницького розвитку з акцентом на релокацію та відновлення. Багато МСП, що перемістилися із зон бойових дій, потребують не лише грантів, а й довгострокового доступу до обігового капіталу, консультацій та інфраструктурних рішень. Поточні державні програми мають обмежене охоплення, тоді як приватні донори (великі бізнеси, банки, міжнародні агенції) готові долучатися до співфінансування. Створення Фонду підприємницької релокації та адаптації (ФПРА), до фінансування якого будуть залучені:

- державний бюджет (через програми Мінекономіки, ФРП),
- бізнес-асоціації та приватні донори,
- міжнародні організації (UNDP, GIZ, USAID).

Фонд може забезпечити:

- пільгове кредитування або співфінансування витрат на релокацію, реконструкцію, оренду,
- менторську підтримку та аудит бізнес-моделі,
- пріоритетний доступ до муніципальної інфраструктури (промзони, хаби, складські площі).

Очікуваний ефект: відновлення економічного потенціалу в безпечних регіонах, зменшення ризику банкрутств серед релокованих підприємств, формування нових бізнес-екосистем.

3. Розробка регіональних програм публічно-приватного партнерства у сфері навчання підприємців. Освітній компонент є критичним для розвитку підприємницької компетентності, особливо у воєнний і післявоєнний період, коли підприємці мають швидко адаптуватися до нових умов, ринків, законодавства. Водночас рівень бізнес-освіти у більшості регіонів залишається

низьким. Розробка пілотних регіональних програм публічно-приватної взаємодії у сфері підприємницької освіти, зокрема на базі:

- університетів економічного та технологічного профілю;
- бізнес-шкіл, стартап-інкубаторів;
- громадських організацій, які працюють з ВПО та ветеранами.

Програми мають включати:

- інтенсивні курси бізнес-планування, фінансової грамотності, роботи з грантами;
- адаптаційні модулі для ветеранів, жінок-підприємниць, молоді;
- кейс-стаді від локального бізнесу;
- цифрові сертифікати, верифіковані партнерами.

Очікуваний ефект: підвищення якості прийняття рішень на рівні МСП, зростання кількості інноваційних підприємницьких ініціатив, формування регіональних бізнес-кластерів.

Висновки. Підтримка МСП в Україні потребує трансформації в напрямі інтеграції державних і приватних ініціатив. Лише за умов чіткого механізму координації, цифровізації процесів, а також інституційної спроможності регіонів можна очікувати довгострокове зростання підприємницького сектора. Роль держави повинна полягати не лише у фінансуванні, а й у створенні умов для розвитку саморегульованих бізнес-екосистем.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Малі та середні підприємства в Україні: статистичний бюлетень. Київ, 2023.
2. Мазаракі А.А., Залізко В.В. Інноваційно-інституційні засади розвитку малого бізнесу в умовах трансформації економіки. *Економіка України*. 2023. №3. С. 25–34.
3. Офіційний портал Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua>.
4. Нікітенко Т.В. Інструменти державної підтримки малого підприємництва: проблеми ефективності та прозорості. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту*. 2023. №51. С. 94–100.
5. Романишин О.С. Публічно-приватне партнерство як фактор розвитку підприємництва в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 37–42.

УДК 33

*Ярков В. С.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти ступеня
доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Крикунова В. М.)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабні військові дії в Україні виявили нестачу наукових і практичних розробок щодо економіки воєнного часу. Це зумовлює необхідність

перегляду як оперативних, так і стратегічних принципів повоєнного розвитку економіки з урахуванням потенційних загроз. Відповідно, пріоритетом економічного розвитку України є формування інноваційно-орієнтованої стратегії, що має включати розвиток відновлюваних джерел енергії, цифрову економіку, забезпечення рівного доступу для бізнесу та безперешкодний рух капіталу [1]. Цифровізація більшості сфер економічної діяльності та державного управління є основним драйвером для ефективної реалізації цієї стратегії.

Ефективна стратегія розвитку цифрової економіки та механізми її реалізації потребують постійного моніторингу діджиталізації на національному рівні. Це включає розробку адекватних методів оцінки досягнутого рівня цифровізації та перманентного аналізу потенційних наслідків її впровадження.

Діджиталізація є потужним об'єктивним драйвером, що не тільки забезпечує відновлення темпів економічного зростання, але й змінює його якісні характеристики. Об'єктивна оцінка рівнів та масштабів діджиталізації, а також визначення ступеня її впливу на відновлення економічного зростання, є запорукою своєчасної розробки дієвих механізмів та превентивних заходів для мінімізації можливих ризиків та негативних наслідків цифрових трансформацій [4].

У контексті діджиталізації, що виступає потужним рушієм економічного зростання та відновлення, ключове значення набуває цифрова компетентність населення. Ця багатогранна компетентність тісно пов'язана з такими фундаментальними категоріями, як «цифрова комунікація», «цифровий контент», «цифрові технології» та «цифрові інструменти», кожна з яких впливає на економічний розвиток.

У контексті глобальної цифровізації необхідною є підготовка фахівців з достатнім рівнем цифрових компетентностей, які здатні забезпечити потреби економіки в умовах її діджиталізації та повоєнного відновлення. Це вимагає не просто опанування цифрових навичок, а й розвитку здатності до безперервного навчання та адаптації в умовах стрімкого технологічного прогресу [2].

Визначення впливу діджиталізації на економічний розвиток з урахуванням національних особливостей потребує розробки національних методик, які базуються на даних ідентифікації економічних видів діяльності та наявності достовірної та зіставної інформації про рівень їх розвитку [3].

Діджиталізація кардинально трансформує соціально-економічні системи і є ключовим рушієм економічного зростання. Вона проявляється у підвищенні продуктивності та створенні «цифрових підприємств», що активно використовують хмарні технології. Ефективне управління цими трансформаціями на національному рівні вимагає розробки системних стратегій, постійного моніторингу процесів та адекватних методів оцінки.

Цілісний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку цифрової економіки має передбачати не лише постійний моніторинг і адекватні методи оцінки процесів діджиталізації, а й розвиток цифрової компетентності населення. Вона є критично важливою для забезпечення відновлення економічного зростання, включаючи підготовку фахівців, здатних адаптуватися до швидких технологічних змін [2]. Для обґрунтованих управлінських рішень та максимального використання потенціалу цифрових технологій критично необхідні

спеціалізовані національні методики оцінки ефективності фінансування витрат, пов'язаних з діджиталізацією та її впливом [3], адаптовані до специфіки країни та засновані на достовірних даних.

Список використаних джерел:

1. Князева, О. А. (2022). Стратегічні вектори економічного розвитку країни у післявоєнний час. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (3-4), 94-100. DOI:10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-94-100.
2. Кононенко Л. В., Оришака О. В., Селіщева Є. В. (2022). Формування цифрової компетентності як основа трансформації вищої освіти в умовах глобалізаційних процесів. *Вісник науки та освіти*, 1(1), 169-180. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-1\(1\)-169-180](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-1(1)-169-180).
3. Крикунова, В., Карнаушенко, А. (2020). Методика оцінки ефективності фінансування інноваційних молодіжних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (3), 76-85. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.10>.
4. Novikova, O., Khandii, O. ., Shamileva , L., & Olshanskyi, O. (2022). The impact of digitalization on ensuring economic growth. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(2), 223–234. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.23>.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Матеріали ІІІ всеукраїнської науково-практичної конференції

5 червня 2025 р.

Науковий редактор – Зайченко В.В.
Технічний редактор – Сисоліна Н.П.
Комп'ютерний набір і верстка – Оніщук О.В.
Дизайнер обкладинки – Чумаченко О.С.