

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ



Матеріали
III Всеукраїнської науково-практичної
конференції

Кропивницький – 27 листопада 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Матеріали

III Всеукраїнської науково-практичної конференції

27 листопада 2025 р.

Кропивницький
2025

Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали III всеукр. наук.-практ. конф., 27 лист. 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. – 130 с.

Редакційна колегія:

Андрій ТИХИЙ, кандидат технічних наук, доцент, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, ЦНТУ, м. Кропивницький;
Володимир ЗАЙЧЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, ЦНТУ, м. Кропивницький;
Наталія ШАЛІМОВА, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету, ЦНТУ, м. Кропивницький;
Марина СЕМИКІНА, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, ЦНТУ м. Кропивницький;
Марія БУГАЄВА, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, ЦНТУ, м. Кропивницький;
Тарас ВАСИЛЬЦІВ, доктор економічних наук, професор, директор, Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»;
Марта КОПИТКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ;
Наталія ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;
Володимир СИБІРЦЕВ, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, ЦНТУ, м. Кропивницький;
Руслана ЖОВНОВАЧ, доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу та економічної теорії, ЦНТУ м. Кропивницький;
Олег ТЕРЕШКІН, доктор технічних наук, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна;
Наталія БАЛАЦЬКА, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця;
Руслан ЛУПАК, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет;
Світлана КОВАЛЬЧУК, доктор економічних наук, професор, Хмельницький університету управління та права ім. Леоніда Юзькова;
Олена МАГОПЕЦЬ, кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри аудиту, обліку та оподаткування, ЦНТУ, м. Кропивницький;
Віра САВЧЕНКО, кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Алла КАРНАУШЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Тетяна СТАВЕРСЬКА, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, директор Проблемної лабораторії «Фінансові технології», Державний біотехнологічний університет, м. Харків;
Леся КОНОНЕНКО, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Наталія СЕРЕДА, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ;
Тетяна БРИКОВА, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці.

У збірнику опубліковано тези доповідей учасників III всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі». 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 капіталу, визначенню стратегічних перспектив підприємств агропромислового комплексу, торговельних та 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, торгівлі та готельно-ресторанної справи.

Рекомендовано до друку вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (Протокол №3 від 10 листопада 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

Балацька Н. Ю.	
Концепція розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу на засадах ціннісного підходу	8
Кравченко М. Ф., Плачінта М. В.	
Інноваційні технології крафтових десертів із сезонних фруктів Буковини....	10
Кривохижа Є. М.	
Оцінювання впливу змін клімату на формування продуктивності озимої пшениці в західному лісостепу України	12
Семикіна М. В., Данилишин О. Р.	
Впровадження цифрового маркетингу в електронному бізнесі підприємства та його економічна ефективність	15
Семикіна М. В., Жирний Р. В.	
Трансформація мотиваційного менеджменту як інструмент збереження людського капіталу підприємства в умовах війни	17
Якименко-Терещенко Н. В., Мала А. В.	
Клієнтоорієнтований сервіс як стратегічний драйвер диверсифікації в ресторанному бізнесі.....	19
Hyshchuk Roman	
Sustainable development goals in the environmental and socio-economic activities of university tourism clubs	21
Kernasyuk Yu. V.	
Artificial intelligence, climate and food security as challenges for global economic stability	24
Брикова Т. М., Гревцева Н. В.	
Циркулярна економіка та стале управління ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі.....	26
Дуб В. В., Костів К. Т.	
Синергія готельно-ресторанних комплексів та оздоровчих SPA-послуг	29
Жилякова О. В.	
Проблеми оцінки інвестиційного потенціалу домогосподарств	31
Задорожня Л. М.	
Управління фінансовими ризиками у кейтеринговому бізнесі в Україні	33
Ліштаба Т. В., Ліштаба С. Я.	
Використання цифрових платформ в управлінні міжнародними логістичними потоками.....	34

Огаренко Т. А., Миронько Б. В.	
Комунікаційні навички підприємця як ключовий фактор конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки	37
Паламарек К.	
Інноваційні напрями розвитку ресторанного бізнесу під впливом гастрономічних трендів	40
Паращук А. В.	
Бар, як елемент інноваційного сервісу: стратегічні можливості для готельно-ресторанного бізнесу	42
Романовська О. Л., Терен В. П.	
Національна кухня в сучасній інтерпретації та фуд-дизайн.....	45
Савченко В. М., Кононенко Л. В.	
Розвиток оподаткування ЗЕД у підприємстві	46
Середа Н. М.	
Сталий розвиток як основа модернізації маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	48
Сисоліна Н. П.	
Інформаційна безпека як ключовий елемент економічної безпеки підприємства	51
Харченко І. В., Прихід І. М.	
Напрямки розвитку українських підприємств машинобудівної галузі в сенсі інтеграції європейську спільноту і успішної роботи на світових ринках	53
Хачатурян О. С.	
Адаптація готельно-ресторанного бізнесу України до умов економічної нестабільності	55
Червоний В. М., Коротецька К. С.	
Інновації в технології біорозкладного пакування для кондитерських виробів.....	58
Анкундінов В. К.	
Сільське господарство в епоху Agriculture 5.0	59
Бершадська К. С.	
Проблеми імплементації фінансових технологій в управління бізнес-процесами підприємств	61
Белушкіна І. В., Терешкін О. Г.	
Сучасні моделі сталого розвитку в ресторанній індустрії.....	64

Власенко Є. В.	
Інвестиційний потенціал України	67
Дашкін В. І., Хачатурян О. С.	
Інноваційні моделі розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності	69
Дмитров А. Ю., Кононенко Л. В.	
Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління в сільських радах в сучасних умовах	72
Ємельянова А. В.	
Інноваційні механізми управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації	73
Кандиба М. А.	
Забезпечення ефективності використання ресурсів у сфері агробізнесу України	75
Канцер О. А.	
Заходи адаптації стратегій розвитку малих підприємств до викликів післявоєнної відбудови економіки	77
Клявіна О. К.	
Lean Startup як методологія побудови інноваційного бізнесу	80
Коваленко В. С.	
Цифрова адаптація як інструмент трансформації фінансової архітектури підприємств торгівлі	82
Козьма О. С.	
Інноваційні інструменти розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі в умовах цифрової трансформації	84
Компанієць А. О.	
Вплив системи інформаційної безпеки на економічну стійкість підприємства в умовах сучасних загроз	85
Коршенко. О. Р.	
Сучасні тенденції та економічні особливості розвитку сфери послуг у сфері туризму та готельно-ресторанної справи	88
Крамаренко Д. В.	
Організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу	89
Кривозуб О. О., Кононенко Л. В.	
Сучасні мегатренди та їх вплив на розвиток дорадницької діяльності	91

Левандовська Л. В.	
Інноваційні технології хлібобулочних виробів з використанням локальної сировини.....	92
Левчук В. С.	
Сутність дебіторської заборгованості та питання її регулювання	95
Лимаренко І. Р., Терешкін О. Г.	
Дизайн регенеративного досвіду як ключ до майбутнього індустрії гостинності.....	97
Недзельська Т. О.	
Впровадження штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств	99
Орлова Т. П., Савченко В. М.	
Розвиток корпоративного підприємництва в сучасних умовах	102
Погорілий І. В.	
Цифровий потенціал як ключовий чинник формування інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.....	104
Разуваєв С. О.	
Підвищення стійкості інформаційних систем підприємства на основі концепції бізнес-аналізу	106
Сабадир Я. Б.	
Впровадження інноваційних логістичних технологій у системі торговельної діяльності підприємства	108
Самброс Г. О.	
Цифровізації логістичних процесів у сфері управління відходами: перспективи впровадження для ТОВ «Екостайл».....	109
Сарібекян А. Г.	
Сучасні особливості організації бізнес-процесів в умовах військового стану	112
Семченко О. С.	
Стратегічне управління ризиками суб'єктів малого підприємництва	115
Франчук Н. І., Кононенко Л. В.	
Консалтингове супроводження формування звітності малими агропідприємствами	118
Фусарь А. Ю.	
Обґрунтування вибору ERP-системи для малого виробничого підприємства сільськогосподарського машинобудування	119

Нісфоян С. С., Малявка П. С.

Методи оцінки ймовірності банкрутства підприємства 121

Анашкін А. О.

Цифровізація системи управління економічною стійкістю
підприємств у кризових умовах 124

Крючков А. С.

Стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком
національної економіки 127

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ

Готельно-ресторанний бізнес – одна з найбільш енергійних галузей економік всього світу, яка поєднує мистецтво та традиції, механізми функціонування та досвід маркетингу, філософію послуг та концепцію формування потенційної аудиторії. Результатом ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу є їх розвиток і зростання. За сучасних умов розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу супроводжується виникненням нових причинно-наслідкових зв'язків, які формують та визначають особливості умов їх діяльності. Дані умови характеризуються високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності та динамізму. Під впливом багатьох факторів змінюється саме середовище функціонування та модифікуються стратегічні вектори розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Вхідними характеристиками, які сприяють розвитку підприємства, виступають: зростаючі у часі та просторі споживчі вимоги, характер базових технологій та концепція діяльності підприємства. Вони визначаються виходячи з етапу соціально-економічного розвитку суспільства. Виходом із системи розвитку підприємства доцільно розглядати товар або послугу, яка має споживчу цінність, реалізація яких забезпечує отримання підприємством цільового прибутку, достатнього для забезпечення розвитку. Поява нової якості, яка є характерною ознакою розвитку є результатом конструктивних змін ціннісної пропозиції відповідно до вимог та запитів споживачів. Відповідність ціннісним пріоритетам. Своєю чергою, в процесі розвитку суспільства визначають вхідні характеристики розвитку підприємства (ціннісні пріоритети). Система ціннісних пропозицій (на виході) забезпечує розвиток суспільства як соціально-економічної системи.

На основі проведених узагальнень наукових точок зору та виділених наукових проблем [1-5] можна виділити три базові принципи конструкції поняття «розвиток підприємства»:

- при обґрунтуванні поняття «розвиток підприємства» слід використовувати методологічний базис поняття «розвиток»;
- розвиток підприємства є процесом, який пов'язаний з конструктивними змінами, які відбуваються завдяки впливу рушійних сил на підсистеми та спрямовані на забезпечення притоку цінності для всіх зацікавлених сторін;
- для обґрунтування поняття «розвиток підприємства» його слід розглядати в якості системи, що діє у конкурентному середовищі під впливом чинників зовнішнього оточення, та є підсистемою галузевої, національної та глобальної економіки.

Авторське концептуальне бачення сутності категорії «розвиток підприємства» ґрунтується на тому, що «розвиток» – це процес, який передбачає проведення конструктивних змін у середині самої системи «підприємство» [6].

Акцент на іманентності характеризує здатність підприємства здійснювати відповідні конструктивні зміни. Цінність, відповідно авторського погляду [7], є головною рушійною силою розвитку. Саме здатність підприємства створювати відповідну до вимог та запитів споживачів пропозицію цінності, дозволяє підтримувати існуючі та генерувати нові конкурентні переваги.

Суттєві зміни у середовищі функціонування підприємств сфери гостинності активізують пошук нових управлінських ідей, перспективних концепцій та моделей розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, спрямованих на максимізацію цінності для всіх учасників ланцюжка створення цінності та генерування на цій основі нових стійких конкурентних переваг.

Об'єктивно необхідним є перехід до нової ідеології системно-цільового управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу на засадах концепції ціннісного підходу.

При зростанні інтенсивності конкуренції у сфері ресторанного бізнесу розширюється спектр ресторанних послуг. Це призводить до необхідності формування пропозиції унікальної споживчої цінності. При розробці механізму формування споживчої цінності було враховано, що в сучасних умовах саме адитивні задоволення і позитивні емоції, які споживач отримує від ресторанної послуги стають одним з визначальних критеріїв пріоритетності вибору підприємства ресторанного бізнесу.

Враховуючи, що при формуванні цінності фокус уваги повинен бути спрямований на важливість (корисність) ресторанної послуги для споживача та забезпечена гармонізація інтересів споживачів і підприємств ресторанного бізнесу, кожна з категорій цінності (якість продукції, якість обслуговування, імідж, тощо) є безпосереднім результатом реалізації ключових бізнес-процесів підприємства ресторанного бізнесу.

Цінність є результатом формування споживчих переваг на кожному етапі створення та просування готельно-ресторанної послуги. Процес створення цінності готельно-ресторанної послуги включає:

- цінність, яка створюється під час виробництва готельно-ресторанної послуги (продукту);
- цінність яка створюється у процесі реалізації готельно-ресторанної послуги (продукту);
- цінність, яка створюється у процесі споживання готельно-ресторанного послуги (продукту).

Таким чином, основним завданням створення цінності на етапах реалізації та споживання ресторанної послуги є забезпечення процесу постійного відтворення «позитивного досвіду». Оскільки, в сучасних умовах сам по собі готельно-ресторанний продукт вже не є гарантом формування стійких конкурентних переваг підприємства готельно-ресторанного бізнесу – значення має його оточення: сервіс, атмосфера, персонал.

Отже, виникає потреба у створенні відчуття захопленості для своїх гостей. Враження, які залишаються у споживача від готельно-ресторанної послуги і досвіду, який він отримав від взаємодії з підприємством ресторанного бізнесу, стають джерелом формування для нього споживчої цінності більш високого рівня.

Список використаних джерел:

1. Давидова О. Ю. Тенденції розвитку інноватики в управлінні підприємствами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2017. № 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017.pdf>.
2. Балацька, Н., Каленік, К., & Скриннік, В. (1). Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (13), 2022. С. 62-71. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.7>.
3. Балацька Н. Ю., Каленік К.В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* – № 31. – 2021. – С. 20-27. Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5775630>.
4. V.A. Hrosul, A.Yu Goloborodko, S.V. Lehominova, K. K. Kalienik, N. Y. Balatska. Modelling balanced criteria system for business process management. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability* Vol. 12 No. 2 (2021), p. 139-153. Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i2p139-153>.
5. Oksana Davydova, Nataliia Kashchena, Tetiana Staverska, Hanna Chmil. Sustainable Development Of Enterprises With Digitalization Of The Economic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29 No. 8s (2020), pp. 2370–2378. 10.05.2020. ISSN: 2005-4238 <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14712>.
6. Балацька Н. Ю. Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу / Н. Ю. Балацька // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. - 2019. - № 5. - С. 76-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_5_16.
7. Балацька Н. Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. Економічний дискурс. Розділ: Економіка суб'єктів господарювання. 2019. Вип. 4. С. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-4>.

УДК 338.3

*Кравченко М. Ф., д.т.н., професор
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ;
Плачінта М. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ КРАФТОВИХ ДЕСЕРТІВ ІЗ СЕЗОННИХ ФРУКТІВ БУКОВИНИ

У контексті розвитку регіональної гастрономії крафтові десерти стають не лише елементом меню, але й дієвим інструментом формування брендової ідентичності закладу, підвищення його конкурентоспроможності та привабливості серед туристів і місцевих гостей. Ресторан концерт-хол «Flora Club», як один із

провідних гастрономічних майданчиків м. Чернівці, активно впроваджує сучасні кулінарні підходи та зацікавлений у створенні авторських десертів на основі локальної буковинської сировини. Це робить тему даної кваліфікаційної роботи надзвичайно практичною та актуальною [1].

У наукових джерелах крафтові десерти розглядаються як поєднання кількох трендів: здорове харчування, функціональність, локальність, zero-waste та емоційно-візуальна складова подачі. Автори наголошують, що технологія десертів є складним багатоступінчастим процесом, де критичне значення мають режими збивання, охолодження, желювання, структуроутворення, а також стабільність піно- та гелевих систем [2]. Саме тому багато сучасних робіт спрямовано на оптимізацію рецептур і режимів приготування десертів функціонального призначення.

Сучасні дослідження присвячено створенню десертів оздоровчого та функціонального призначення шляхом заміни традиційного цукру, пшеничного борошна та тваринних жирів на більш цінні інгредієнти. Українські наукові роботи демонструють кілька ключових тенденцій: заміна цукру на фруктозу, мед, поліоли; використання кіноа, льону, топінамбура, гарбуза, яблучного порошку; поєднання десертів із локальною плодово-ягідною сировиною. Це цілком узгоджується із завданням створення крафтових десертів із сезонних фруктів Буковини [3].

Розробка крафтових десертів із сезонних фруктів Буковини спрямована на поєднання локальної сировини, сучасних технологічних підходів та естетики ресторанної подачі. Сезонні яблука, груші, сливи, ягоди (малина, ожина, чорна смородина, чорниця) мають високий вміст пектину, органічних кислот, поліфенолів і природних цукрів, що дозволяє зменшити частку рафінованого цукру, використати природні властивості сировини для гелеутворення та формування структури десертів.

Десерт «Буковинський сад» розроблено як шаровий крафтовий десерт у прозорій склянці-veggine, який дозволяє візуально продемонструвати поєднання фруктових шарів, мусу та хрусткого елемента. В основі – фруктове рагу з яблук і груш із спеціями, сливово-ягідне желе та йогуртово-вершковий мус з медом. Верхній шар – хрусткий вівсяно-горіховий крамбл та свіжі ягоди. Такий десерт поєднує локальну сировину (яблука, груші, сливи, ягоди); знижену кількість цукру за рахунок використання меду та природної солодкості фруктів; різні текстури (м'яке рагу, ніжний мус, еластичне желе, хрусткий крамбл); привабливу візуальну подачу в келихах.

Десерт «Буковинський сад» розроблено як шаровий крафтовий десерт у прозорій склянці-veggine, який дозволяє візуально продемонструвати поєднання фруктових шарів, мусу та хрусткого елемента. В основі – фруктове рагу з яблук і груш із спеціями, сливово-ягідне желе та йогуртово-вершковий мус з медом. Верхній шар – хрусткий вівсяно-горіховий крамбл та свіжі ягоди. Такий десерт поєднує локальну сировину (яблука, груші, сливи, ягоди); знижену кількість цукру за рахунок використання меду та природної солодкості фруктів; різні текстури (м'яке рагу, ніжний мус, еластичне желе, хрусткий крамбл); привабливу візуальну подачу в келихах.

Оцінка якості крафтових десертів «Буковинський сад» та «Слива & яблуко Буковини» ґрунтується на комплексному аналізі органолептичних показників, фізико-хімічних властивостей та поживної цінності використаної локальної сировини. Розроблені десерти вирізняються високим рівнем натуральності, відсутністю штучних ароматизаторів і барвників, використанням фруктів та ягід Буковини, що забезпечує насичений смак і високу біологічну цінність продуктів.

Інноваційним аспектом обох десертів є застосування природних загусників (пектину, желатину), використання меду замість частини цукру, а також поєднання різних текстур – мусових, желейних, фруктових та хрустких. Такі технологічні рішення дозволяють покращити сприйняття десерту, створити гастрономічну складну композицію, що відповідає ресторанному формату.

Розроблені десерти відповідають сучасним тенденціям гастрономії, підкреслюють регіональну ідентичність, мають високі органолептичні й поживні характеристики та є економічно ефективними для впровадження.

Список використаних джерел:

1. Лановенко Т. А. Інноваційні технології у виробництві ресторанных десертів на основі фруктової сировини. *Харчова наука і технологія*, 2022, № 1, С. 52–61.
2. Arendt, E. K., Zannini, E. *Cereal Grains for the Food and Beverage Industries*. Cambridge: Woodhead Publishing, 2013. 485 p.
3. Калініна О. В., Гришко Н. І. Дослідження якості десертної продукції із використанням натуральних фруктових інгредієнтів. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2021, Т. 27, № 2, С. 88–95.

УДК 551.58:631.5:633.1

*Кривохижа Є. М., д.сільськогосп.н.,
старший науковий співробітник
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
м. Чернівці*

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗМІН КЛІМАТУ НА ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ОЗИМОЇ ПШЕНИЦІ В ЗАХІДНОМУ ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ

Озима пшениця – одна з найбільш важливих і високоврожайних продовольчих культур, яка вирощується в усіх агрокліматичних зонах України. У 2025 році площа її посівів становить близько 4,1 млн га, що підкреслює стратегічне значення цієї культури для забезпечення продовольчої безпеки [1].

Водночас кліматичні зміни, що проявляються у підвищенні температур, зміні режиму опадів і частішанні екстремальних погодних умов значно впливають на сільськогосподарські культури [2, с. 33-34], включаючи озиму пшеницю. Ці чинники впливають на всі етапи росту та розвитку культури: скорочують тривалість вегетаційного періоду, погіршують водний режим

грунту, знижують потенціал урожайності та сприяють поширенню хвороб і шкідників. Аналіз урожайності пшениці озимої за 2017-2024 роки дозволить виявити залежність від погодних чинників та ризику її зниження.

Метою роботи було провести оцінювання впливу змін клімату на формування продуктивності озимої пшениці у Західному Лісостепу України та аналіз адаптаційних заходів під час її вирощування.

Станом на 2025 рік у Західному Лісостепу України зберігається стійка тенденція до потепління клімату та нестабільності режимів опадів. Середньорічна температура повітря продовжує зростати: вегетаційний період озимої пшениці характеризується підвищенням температур на 1,5-2,0 °C порівняно з початком XXI століття. Така тенденція підтверджується результатами спостережень за останні роки, де середньорічна температура повітря змінювалася в межах від +8,2 °C (2017) до +10,8 °C (2020), з подальшим утриманням високих показників у 2021-2024 роках (табл. 1).

Кількість опадів також коливається, зокрема: у 2020 році спостерігався дефіцит вологи (658 мм), а в окремі роки (наприклад, 2018 і 2021) опади перевищували 720 мм. Проте останні роки вказують на загальну тенденцію до зменшення опадів у періоди, критичні для розвитку сільськогосподарських культур. Це погіршує водний баланс ґрунтів, підвищує ризик посух і знижує продуктивність землеробства.

Таблиця 1

Середньорічні температури повітря та кількість опадів
у Західному Лісостепу України (2017-2024)

Рік	Температура повітря (°C)	Опади (мм)
2017	+8,2	751
2018	+8,4	755
2019	+10,5	697
2020	+10,8	658
2021	+9,5	729
2022	+9,8	700
2023	+10,2	685
2024	+10,6	670

Найуразливішими до кліматичних змін є теплолюбні та вологолюбні культури, зокрема озима пшениця та картопля. Їхній розвиток ускладнюється впливом тривалих високих температур, нестачею вологи та зростанням частоти екстремальних погодних явищ (град, зливи та суховії). З огляду на це було проаналізовано динаміку врожайності озимої пшениці у Західному Лісостепу України (рис. 1).

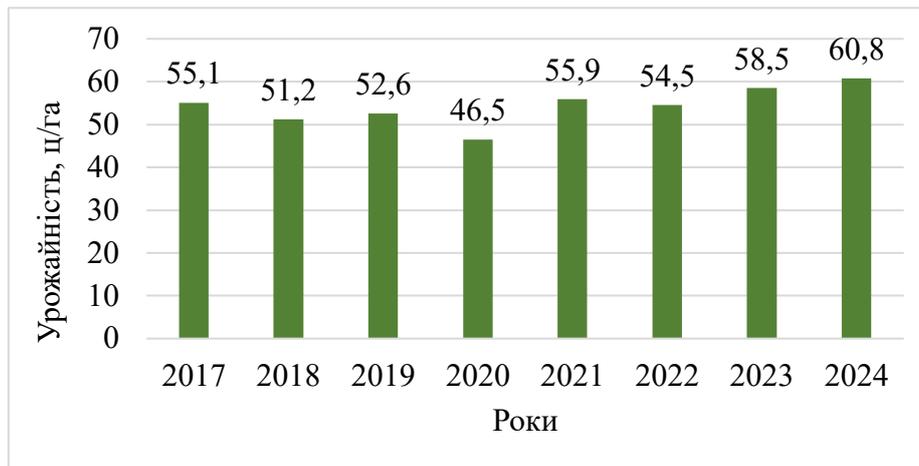


Рис. 1. Урожайність озимої пшениці (2017-2024 роки), ц/га

Протягом аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до зростання урожайності. У 2017 році урожайність становила 55,1 ц/га, у 2020 році вона знизилась до мінімального значення – 46,5 ц/га, що могло пов’язано з дефіцит вологи (658 мм). Після цього відбувається стабільне зростання урожайності: у 2022 році – 54,5 ц/га, у 2023 – 58,5 ц/га, а в 2024 році досягнуто максимального показника за вісім років – 60,8 ц/га.

У роки (2019-2020) з низькою кількістю опадів врожайність знижувалася, що ймовірно пов’язано з посухами. Загалом дані вказують на позитивну динаміку врожайності озимої пшениці у цій природній зоні. Однак на показники її врожайності, окрім кліматичних умов, істотно впливають технології вирощування і стан ґрунту.

Без комплексного застосування адаптаційних заходів – таких як впровадження сортів, стійких до посухи і тепла, оптимізації термінів сівби та ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту, зрошення, покращення водозберігаючих технологій – підвищення температури навіть на 1 °С може спричинити помітне зменшення врожайності.

Таким чином, глобальні зміни клімату призводять до зниження врожайності озимої пшениці, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до землеробства та впровадження кліматично адаптованих стратегій агровиробництва, які включають використання сортів, стійких до посухи і тепла, оптимізацію агротехнічних прийомів, посилення моніторингу кліматичних ризиків та використання сучасних систем управління врожаєм.

Список використаних джерел:

1. Гусарова А. Посівна озимих під урожай 2025 року: засіяно 5,7 млн га : веб-сайт. URL: <https://superagronom.com/news/19772-posivna-ozimih-pid-urojaj-2025-roku-zasiyano-57-mln-ga> (дата звернення: 16.10.2017).
2. Кривохижа Є.М. Матвіїшин А.І., Бринь В.Т. Вплив зміни клімату на врожайність основних сільськогосподарських культур в Україні. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. Вип. 3 (44). С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-3.5>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.10.2025).

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

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

В умовах глобальної цифровізації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, електронний бізнес стає одним із ключових драйверів економічного зростання. Для вітчизняних підприємств, особливо в умовах воєнного стану та пов'язаної з ним обмеженості фізичних каналів збуту, перехід у цифровий простір є не лише питанням розширення ринків, а й умовою виживання та збереження економічної стійкості. Однак, саме лише створення інтернет-представництва чи інтернет-магазину не гарантує комерційного успіху. Проблема полягає у тому, що значна частина українських підприємств впроваджує інструменти цифрового маркетингу безсистемно, без чітко розробленої стратегії та розуміння механізмів оцінки їхньої окупності. Це призводить до нераціонального використання маркетингових бюджетів та низького рівня конверсії потенційних клієнтів у реальних покупців.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації підходів до впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємств та адаптації методів оцінювання його економічної ефективності до сучасних українських реалій.

Питанням розвитку цифрового маркетингу та електронної комерції останніми роками присвятили свої публікації Уголькова О. З., Кочевой М. М., Крюковська С. О., Кримська А., Балик У., Клімова І., Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. та інші дослідники [1-4]. У статтях ґрунтовно досліджено інструментарій інтернет-просування, особливості поведінки споживачів в онлайн-середовищі та специфіку маркетингу в соціальних мережах. Водночас, динамічність цифрового середовища вимагає постійного оновлення методичних підходів до інтеграції маркетингових інструментів у бізнес-процеси підприємства та розрахунку їхньої реальної фінансової віддачі.

Метою нашого дослідження є обґрунтування етапності впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємств та визначення методичних підходів до оцінювання його економічної ефективності.

За своєю економічною сутністю цифровий маркетинг в електронному бізнесі слід розглядати не просто як набір каналів комунікації, а як комплексну систему управління взаємовідносинами зі споживачами у цифровому середовищі. Вона базується на використанні цифрових технологій для залучення, утримання клієнтів та максимізації прибутку. Йдеться про інтеграцію пошукової оптимізації, контент-маркетингу, просування в соціальних мережах, маркетингу за допомогою електронних розсилок та цільової реклами в єдину, керовану даними екосистему.

Процес впровадження цифрового маркетингу на підприємстві є складним та багатоетапним. Першочерговим етапом є проведення глибокого цифрового аудиту та аналізу ринку, що включає оцінку поточної присутності бренду в мережі, аналіз вебсайтів та активності конкурентів, а також формування детального профілю цільового споживача. На наступному етапі відбувається розробка комплексної стратегії цифрового маркетингу, де визначаються унікальна торгова пропозиція, ключові канали комунікації та планові показники ефективності. Далі слідує технічний етап, що передбачає оптимізацію веб-ресурсу (поліпшення ергономіки сайту та користувацького досвіду, внутрішня технічна оптимізація) та налаштування систем збору даних. Четвертим етапом є безпосередній запуск рекламних кампаній та створення контенту згідно з розробленим медіапланом. Завершальним, циклічним етапом є моніторинг результатів, аналіз даних та коригування стратегії на основі отриманих фінансових показників, а також оцінка ефективності цифрового маркетингу (таблиця 1).

Таблиця 1

Методи забезпечення та оцінки економічної ефективності
цифрового маркетингу

Інструмент / Метод	Економічний механізм впливу на діяльність підприємства	Показники економічної ефективності (фінансові індикатори)
Пошукова оптимізація	Зниження граничної вартості залучення клієнта у довгостроковій перспективі шляхом заміщення платного трафіку органічним. Капіталізація власного веб-ресурсу як нематеріального активу.	Рентабельність інвестицій (ROI) каналу; Економія бюджету (порівняно з вартістю платної реклами); Динаміка зниження вартості залучення клієнта.
Контекстна реклама	Прискорення оборотності оборотних коштів за рахунок швидкого залучення платоспроможного попиту. Забезпечення керованої рентабельності продажів через точне налаштування вартості конверсії.	Рентабельність витрат на рекламу (ROAS); Вартість цільової дії (CPA); Точка беззбитковості рекламної кампанії.
Маркетинг баз даних (CRM)	Максимізація доходу з існуючої клієнтської бази без значних додаткових витрат на медійну рекламу. Збільшення позитивної цінності клієнта.	Позитивна цінність клієнта (LTV); Коефіцієнт повторних покупок; Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI).
Наскрізна аналітика	Оптимізація розподілу маркетингового бюджету шляхом виявлення та відключення збиткових каналів. Запобігання нецільовому використанню коштів.	Маржа прибутку за каналами збуту; Ефективність перерозподілу бюджету (зростання загального прибутку при незмінних витратах).

Специфіка електронного бізнесу вимагає комплексного підходу до розрахунків. Визначення економічної ефективності базується на зіставленні фінансових результатів із витратами. Основним індикатором виступає показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), який дозволяє зрозуміти,

скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в просування. Ефективність також слід оцінювати через призму вартості залучення одного клієнта (CAC), яку необхідно порівнювати з його пожиттєвою цінністю (LTV). Економічно доцільною вважається бізнес-модель, де LTV суттєво перевищує CAC (рекомендоване співвідношення – не менше ніж 3:1). Окрім прямих фінансових метрик, доцільно застосовувати моделі атрибуції, що дозволяють оцінити фінансовий внесок кожного каналу та оптимізувати бюджет на користь найбільш рентабельних інструментів.

Таким чином, впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємств електронного бізнесу вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне планування, технічну оптимізацію та постійний аналіз даних. Економічна ефективність такого впровадження залежить від здатності менеджменту підприємства правильно інтерпретувати аналітичні дані та оптимізувати маркетингові витрати, забезпечуючи стале зростання прибутковості бізнесу, що є критично важливим для конкурентоспроможності українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021, № 3 (1). С.146-152.
2. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025, № 7-8 (332-333). С.155-162. <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/31/22>.
3. Кримська А., Балик У., Клімова І. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. Вип. 26/2023. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
4. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. Вип. 2. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81>.

УДК 331

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

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Збереження людського капіталу підприємств в умовах повномасштабної війни стало критичним викликом для національної економіки. Проблема дослідження полягає у невідповідності традиційних, довоєнних інструментів

мотивації новим реаліям, де на перший план виходять питання фізичної безпеки, психологічної стійкості та збереження життя працівників. Масова трудова міграція, мобілізація, психологічне виснаження персоналу створюють загрозу втрати кваліфікованих кадрів, що підриває конкурентоспроможність бізнесу та перспективи постконфліктного відновлення економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових адаптивних механізмів мотивації, здатних не лише утримати персонал в умовах невизначеності, але й зберегти його професійний потенціал та психологічну стійкість. Метою роботи є обґрунтування концептуальних змін у системі мотиваційного менеджменту українських підприємств задля збереження та розвитку людського капіталу в умовах воєнного стану.

Трансформація мотиваційного менеджменту на сучасному етапі відбувається через зміщення акцентів з класичного стимулювання продуктивності на підтримку життєстійкості працівників. Ключовим вектором змін стає переорієнтація корпоративної культури на людиноцентричність, де пріоритетним мотивуючим фактором виступає забезпечення відчуття безпеки та стабільності. Основні напрями трансформації представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями трансформації мотиваційного менеджменту на підприємстві
в умовах воєнного стану

Традиційний підхід (довоєнний період)	Виклик воєнного часу	Трансформований підхід (адаптація до умов війни)
<i>Матеріальне стимулювання:</i> фокус на бонусах, преміях, КРІ (показниках ефективності), що залежать від результатів.	Економічна нестабільність, неможливість прогнозування, пріоритет базових фінансових потреб.	<i>Гарантія стабільності:</i> пріоритет своєчасної виплати фіксованої частини зарплати, запровадження програм фінансової допомоги.
<i>Організація праці:</i> стандартизований офісний графік, контроль робочого часу, фізична присутність.	Загроза безпеці (тривоги), перебої з електроенергією та зв'язком, необхідність релокації.	<i>Гнучкість та безпека:</i> гнучкий графік, дистанційний/гібридний формат, асинхронна робота, облаштування укриттів.
<i>Психологічний клімат:</i> культура конкуренції, індивідуальні досягнення, розважальні тимбілдинги.	Високий рівень стресу, тривожності, вигорання, психологічна травматизація персоналу.	<i>Турбота та підтримка:</i> пріоритет психологічної безпеки, програми ментального здоров'я, роль керівника-ментора, емпатія.
<i>Нематеріальна мотивація:</i> кар'єрне зростання, публічне визнання, статус.	Пошук вищих сенсів, екзистенційна криза, бажання бути корисним для перемоги.	<i>Формування спільних цінностей:</i> корпоративне волонтерство, підтримка ЗСУ, відчуття причетності до спільної справи, патріотизм.
<i>Комунікації:</i> формальна, вертикальна комунікація щодо бізнес-цілей.	Інформаційний вакуум, поширення чуток, високий рівень невизначеності.	<i>Прозорість та довіра:</i> регулярна, чесна комунікація про стан справ у компанії, відкритий діалог, двосторонній зв'язок.

Особливого значення в контексті збереження людського капіталу набуває посилення ролі соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та їх представницькими органами. В умовах війни соціальний діалог трансформується від формального дотримання трудового законодавства до партнерських відносин, спрямованих на взаємну підтримку та пошук компромісних рішень щодо організації праці, оплати, безпеки. Ефективне соціальне партнерство дозволяє оперативну врегульовувати конфлікти інтересів, спільно розробляти антикризові заходи, забезпечувати баланс між потребами бізнесу у збереженні операційної діяльності та правами працівників на гідні умови праці. Колективні угоди воєнного часу стають інструментом консолідації колективу, де закріплюються додаткові соціальні гарантії, механізми підтримки сімей мобілізованих працівників, програми психологічної реабілітації, що формує атмосферу взаємної відповідальності та довіри.

Таким чином, ефективний мотиваційний менеджмент воєнного часу базується на емпатії, гнучкості організаційних процесів, прозорій комунікації, розвиненому соціальному партнерстві та посиленні соціальної складової у взаємовідносинах між роботодавцем та працівником, що дозволяє не лише зберегти, а й зміцнити людський капітал підприємства як фундамент майбутнього економічного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
2. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.

УДК 640.4:005.35:658.8

*Якименко-Терещенко Н. В., д.е.н., професорка;
Мала А. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ СЕРВІС ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

В умовах посилення конкуренції, цифровізації та зростання вимог гостей роль сервісу істотно трансформувалася. Нині клієнтоорієнтований сервіс має інтегруватися в усі бізнес-процеси ресторану – від виробництва та логістики до маркетингу, комунікацій і управління персоналом. Такий підхід є визначальним чинником формування емоційної прихильності гостей, їхнього позитивного досвіду та готовності до повторних відвідувань.

Важливою характеристикою клієнтоорієнтованого сервісу є його спрямованість не лише на зовнішніх, а й на внутрішніх клієнтів – персонал ресторану. Ефективна внутрішня взаємодія, корпоративна культура, чіткі стандарти, мотиваційні інструменти та організаційна підтримка створюють підґрунтя для того, щоб персонал міг передавати цінність гостям на найвищому рівні. У цьому контексті ключовим завданням закладу стає не просто відповідність сформованим очікуванням споживача, а їх системне випередження. Саме проактивність у створенні сервісу, здатність передбачити потреби гостя та пропонувати рішення до моменту їх усвідомленого формулювання становлять ядро сучасної ціннісної пропозиції.

Таким чином, клієнтоорієнтований сервіс є стратегічним ресурсом підприємства ресторанного господарства, який формує його конкурентні переваги, впливає на якість клієнтського досвіду та забезпечує довгострокову лояльність відвідувачів. Він стає не окремою функцією, а філософією діяльності, що пронизує всі рівні управління та операційні процеси ресторану.

За результатами проведеного аналізу наукових джерел та сучасних досліджень у сфері ресторанного господарства [1-6] встановлено, що клієнтоорієнтованість є одним із ключових чинників, які визначають характер, напрями та ефективність диверсифікаційної діяльності підприємств HoReCa. По-перше, клієнтоорієнтованість формує підґрунтя для вибору напрямів диверсифікації. Дослідження мотивів, бар'єрів, ціннісних орієнтирів гостей дозволяє ресторанним підприємствам визначати те які потреби ринку незадоволені або частково задоволені. Це дає можливість формувати нові продуктові та сервісні пропозиції, які відповідають реальним очікуванням споживачів. Як показують джерела [2, 6], саме клієнтоорієнтоване мислення сприяє появі інноваційних меню (здорове харчування, локальні позиції, дегустаційні сети), додаткових форматів діяльності (кейтеринг, доставка, майстер-класи), а також паралельних бізнес-напрямів (власна кондитерська, гастрономічна лавка, школа сервісу).

По-друге, клієнтоорієнтований підхід знижує ризики неефективних диверсифікаційних рішень. Наукова література наголошує на значенні систематичного збору та аналізу даних – відгуків гостей, рівня їхньої задоволеності, аналізу Customer Journey, інформації з CRM-систем. Завдяки цьому підприємства отримують можливість приймати зважені управлінські рішення, уникати необґрунтованих інвестицій та орієнтуватися на напрями, які мають найвищу ймовірність комерційного успіху.

По-третє, клієнтоорієнтований підхід є каталізатором інноваційної диверсифікації. Постійний діалог із гостями через цифрові сервіси, соціальні мережі, програми лояльності та аналітичні системи сприяє появі нових моделей взаємодії та форматів сервісу. У літературі виділяють такі інноваційні напрями, як QR-меню, pop-up ресторани, концептуальні вечори, співпраця з локальними виробниками, інтеграція арт-подій та крос-галузових форматів. Саме інноваційність дозволяє підприємствам ресторанного господарства адаптуватися до динамічних змін ринку та створювати унікальні пропозиції.

По-четверте, результати аналізу підтверджують, що високий рівень лояльності гостей значно підсилює ефективність диверсифікаційних стратегій. Споживачі, які довіряють ресторану, більш охоче тестують нові продукти,

відкривають для себе нові формати закладу (кав'ярня, пекарня, фудтрак), а також активно користуються додатковими сервісами. Це забезпечує стабільний попит на диверсифікований продукт, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу наукових джерел [1-6], можна стверджувати, що клієнтоорієнтованість виконує роль стратегічного драйвера диверсифікації підприємств ресторанного господарства. Вона забезпечує:

- науково обґрунтований вибір нових напрямів розвитку;
- підвищує точність управлінських рішень;
- сприяє персоналізації сервісу, стимулює інноваційність та формує довгострокову лояльність гостей.

У сукупності ці фактори дозволяють підприємствам не лише розширювати спектр власної діяльності, але й посилювати конкурентоспроможність на ринку, що постійно змінюється.

Список використаних джерел:

1. Xia S. Does Customer Orientation Matter? Direct and Indirect Effects in the Chinese Restaurant Context. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 3. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1051?utm_source.
2. Бовш Л., Гопкало Л., Расулова А. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління готельними та ресторанными бізнесами. *Наукові горизонти*. 2020. Вип. 23(11). С. 88-100.
3. Quality of products of hotel and restaurant business: theoretical and practical aspects : monograph / [Т. Карліна, N. Rogovaja, А. Карліна and others]. Poltava : PUET, 2025. 271 p.
4. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.
5. Тодорова Д. Г. Диверсифікація послуг суб'єкта гостинності для сегментів VIP-споживачів. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/27d5bc63-2834-4ac6-86be-6f8d399291c1/content>.
6. Марценюк Ю. Клієнтоорієнтованість як стратегія виживання та розвитку бізнесу в умовах кризи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2025. Ч. 1. С. 373–375.

УДК 338.48

*Hyshchuk Roman,
PhD., in Geography, Associate Professor
Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
Chernivtsi, Ukraine*

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN THE ENVIRONMENTAL AND SOCIO-ECONOMIC ACTIVITIES OF UNIVERSITY TOURISM CLUBS

In a rapidly transforming world, numerous threats and challenges arise, demanding not only the development of adaptive strategies and development programs,

but also the formation of a societal consciousness grounded in social responsibility and the pursuit of a healthy, comfortable, and dignified future for coming generations. Undoubtedly, high-quality higher education plays a decisive role in this process. It fosters the upbringing of conscious citizens capable of critical thinking and personal responsibility for preserving resources, protecting the environment, reducing social inequality, and promoting justice globally.

In September 2015, all 193 member states of the United Nations adopted a plan aimed at achieving a common better future. Over the subsequent fifteen years, joint efforts have been directed toward eliminating extreme poverty, combating inequality and injustice, and protecting our planet. The key to successfully achieving the Sustainable Development Goals (SDG) should be found primarily within university structures. Strategies and development programs of higher education institutions must incorporate priorities that address the needs of society – social, environmental, and economic. It is also important to fully unlock the creative potential of all members of the academic community, including students, lecturers, researchers, technical and administrative staff, and university leadership [4]. Among these essential components, tourism clubs and student travel groups play a particularly important role, as they are capable of addressing a number of key sustainable development tasks related to society, the environment, and responsible tourism and recreational use of resources.

At the Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics (CHITE SUTE), these objectives are largely implemented through the activities of the tourism club “Plai”, which has achieved significant results during its 11-year history [2, 4].

Within the framework of the 2030 Agenda, the educational and awareness-raising activities of the “Plai” tourism club primarily correspond to SDG targets No. 3, 6, 11, 12-15, and 17 – covering more than half of all regulated goals. Currently, the club conducts its sustainability-oriented activities mainly within the protected natural areas of the Carpathian-Podillian region, including national parks in Ukraine and abroad. Regular field seminars and practical training sessions are organized for students and staff of CHITE SUTE. For example, in the Khotyn National Nature Park, club leaders have organized a series of environmental actions with recreational and conservation components. A practical training-lecture was conducted for institute employees on strengthening the banks of the Dniester Reservoir to preserve the ichthyofauna biodiversity. During the event, each participant planted bank-stabilizing willow trees, which reduce pollution, improve water quality, and promote principles of sustainable recreational use of aquatic ecosystems.

Traditionally, the club organizes annual field seminars to mark World Tourism Day. One such seminar, “Tourism Potential of the Carpathian Region as a Socio-Economic Resource for European Integration”, familiarized participants with the ethnographic features of the Boyko region and its cultural landscape, the wind-energy technologies of Prykarpattia, the Beskid mountain range, the narrow-gauge Carpathian tourist railway “Carpathian Tram,” and other infrastructure along the route to Zakarpattia via several mountain passes (Vyshkiv, Torun, Synevyr). In Zakarpattia, participants visited major water-related tourist attractions, such as Synevyr Lake – the largest lake in the Ukrainian Carpathians – and the Shypit Waterfall. They also learned

about the rehabilitation of brown bears and other wildlife in specialized centers of Synevyr National Nature Park, explored the military engineering structures of the Arpad Line from World War II, and discovered the natural origins of the largest meadow ranges of the Borzhava highlands.

The club regularly organizes activities aimed at strengthening students' health, particularly on the territory of the Carpathian National Nature Park. Over the years, these activities have included: an educational field lecture on Mount Kostel in the Pokuttya-Bukovyna Carpathians; visits to various tourist locations in the Yaremche and Mykulychyn communities; a scientific-practical seminar "Tourism and Recreational Potential of the Pokuttya-Bukovyna Carpathians and the Gorgany" on Mount Kostel and Mount Yavirnyk, which contributed to regional studies education and patriotic upbringing; a winter mountaineering training course on the slopes of the Carpathian ranges and Mount Hoverla, teaching skills of ascending peaks over 2000 meters in winter conditions; and numerous hikes to the area of Lake Nesamovyte and the avalanche-research station Pozhyzhevka.

Considering the club's long-term experience in mountain and hiking tourism, its leaders regularly share their expertise with leading specialists in tourism activities [4]. At the initiative of the club's head, Oleksandr Kretskyi, a methodological workshop was held at CHITE SUTE entitled "Methods of Organizing Sports Tourism and Excursion Hikes for Youth and the Influence of Club-Based Activities on the Professional Competencies of Physical Education Staff." It was attended by department heads, instructors, and lecturers of physical education and sports from higher education institutions in the Chernivtsi region. During the meeting, moderators presented video materials and shared methodological approaches to organizing both domestic and international expeditions conducted over the years, including climbs in the Carpathians (Hoverla and major polonyna ridges) and ascents of the highest peaks of Romania (Moldoveanu, Vânătoarea lui Buteanu), Bulgaria (Musala – the highest peak of Eastern Europe), Greece (Olympus and its peaks Skala, Mytikas, Skolio), and Georgia (Kazbek).

The activities of the "Plai" tourism club are closely linked with partnerships with specialized civic organizations. Such cooperation contributed to one of the club's notable achievements: a team representing CHITE SUTE – composed largely of club members – together with the Public Associations "Hospitable Bukovyna" and "Chernivtsi Regional Federation of Sports Tourism," won the All-Ukrainian competition of tourist routes "In the Footsteps of Bukovyna". The project encompasses sustainable recreational use, tourism, ethnographic, and educational activities in the Vyzhnytsia district and two Carpathian national parks of Bukovyna: Vyzhnytsia and Cheremosh. It was created with the support of Maria Matios, the Chernivtsi Regional Universal Scientific Library named after M. Ivasyuk, the Bukovyna Cultural Fund, and the Department of Culture of the Chernivtsi Regional State Administration, and involved more than 20 teams from across Ukraine [1-3].

Thus, Sustainable Development Goals can be effectively implemented in protected natural areas through organized activities of tourism and local-studies clubs. In economic educational institutions, such activities hold particular significance, which has been practically demonstrated by the continuous 11-year work of the "Plai" tourism

club, contributing to higher education within the multidimensional relationship system “nature conservation – recreation”.

References:

1. Hyshchuk, R., Kretskyi, O. Modern Management of Sports Tourism Development in Chernivtsi Region. Financial Support for the Development of Small and Medium-Sized Businesses in Border Regions: Proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference (Chernivtsi, May 14, 2019). Chernivtsi, 2019, pp. 180-182 (in Ukr.).
2. Hyshchuk, R., Kretskyi, O. Local Studies and Tourism in the System of Educational Work with Student Youth (a Case Study of the Activities of the “Plai” Tourism Club of CHITE KNUTE). Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Development of Border Regions in the System of Cross-Border Cooperation” (Chernivtsi, April 27-28). Chernivtsi: CHITE, 2017. pp. 35-38 (in Ukr.)
3. Tourism Club of CHITE SUTE “Plai”. URL: http://chite.edu.ua/sport_plaj/ (in Ukr.).
4. Sustainable Development Goals. URL: http://chite.edu.ua/cili_stal_rozv/ (in Ukr.).

UDC 004.8:551:631:330

*Kernasyuk Yu. V.
PhD in Economics
Institute of Agriculture of the Steppe NAAS
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE, CLIMATE AND FOOD SECURITY AS CHALLENGES FOR GLOBAL ECONOMIC STABILITY

Global economic trends today are shaped by three interrelated factors that present serious challenges and create opportunities for transformation. First, the climate crisis, the rapid development of artificial intelligence (AI), and growing uncertainty about food security make interdisciplinary research especially relevant. Climate change increases the frequency of extreme events and requires substantial investment in adaptation and decarbonization. Meanwhile, AI accelerates automation and reshapes labor markets and production chains, producing both productivity gains and risks to employment and competitiveness. At the same time, global food security is strained by environmental shocks, geopolitical instability, and structural problems in supply chains and resource allocation, which worsen social inequalities and raise political and economic risks for the international community.

This issue is currently prominent in international discourse. Food security is one of the world’s key challenges, exacerbated by climate change, political instability, and economic fluctuations. While AI has great potential to address these issues, barriers such as privacy risks, high implementation costs, and the need for adequate infrastructure and digital literacy must be overcome for a sustainable future in the food sector [1]. Solving this complex problem requires the adoption of new, innovative approaches in agriculture and the food industry. Artificial intelligence is a powerful tool that can significantly transform these sectors. Thanks to AI, it is possible to

optimize agronomic practices, apply predictive models and precision farming, and better monitor crop health and detect diseases. In addition, these technologies improve supply chain logistics, storage and product quality management, and reduce losses and waste through predictive analytics and smart inventory control [2]. Modern AI-based technologies can substantially improve global food security [3].

At this crossroads of opinions, problems, and challenges, it is necessary first to reassess scientific approaches to investment, economic regulatory mechanisms, and international cooperation to ensure sustainable, inclusive, and technologically adaptive development in the coming decades.

First, it is important to recognize that the global climate crisis is shifting agro-climatic zones, degrading soils, and causing water scarcity and reduced crop yields, which increases supply-chain vulnerability and heightens food-security risks. The negative effects are felt in both developing and developed economies, necessitating substantial financial resources for infrastructure adaptation, economic modernization, and climate-mitigation measures. At the same time, the artificial intelligence revolution creates unprecedented opportunities to boost productivity, optimize supply chains, predict climate phenomena, and disseminate new agricultural technologies. However, like the climate crisis, AI also introduces global risks – to labor markets, social and economic equality, and the cyber-resilience of critical systems. These risks call for stricter regulation, new security standards, investment in workforce retraining, and socio-economic policy changes to ensure broad, inclusive access to advanced digital technologies.

These issues are particularly critical for global food chains. Dependence of agricultural production on climate and transport infrastructure, alongside increasing automation through widespread use of robots and AI, can shift production geography, concentrate markets, and widen the economic gap between large agribusinesses and small farms. Therefore, an innovative adaptation and diversification strategy is needed, including the development of economic mechanisms, strengthening local resilience, investing in climate-resilient and digital agricultural technologies, and implementing support programs for small and medium-sized producers.

The transition to a low carbon, technologically advanced global economy is a major challenge for all countries. Science should help develop new instruments for capital mobilisation – green bonds, public–private partnerships, innovation investment funds, and climate risk insurance – and propose a roadmap to reduce investor uncertainty and stimulate private investment in decarbonization and modernization of the agricultural sector.

The tense geopolitical situation exacerbates these problems: trade restrictions, competition for natural resources, and energy security issues can limit access to critical technologies and raw materials, increase food price volatility, and undermine the resilience of value chains. Therefore, international coordination, strategic reserve building, and diversification of key supply chains are necessary to reduce the global economy’s vulnerability to climate change and to risks associated with the rapid spread of AI.

Strategic responses to global problems and challenges should be comprehensive and synergistic. Combining international climate policy with an AI based innovation

strategy requires new social protection tools, changes in economic and environmental policy, and large scale retraining programs. These measures will mitigate the short term social costs of the energy and digital transitions and ensure inclusive benefit sharing. Practical steps include creating national decarbonization roadmaps with integrated digital solutions for energy and agriculture, providing tax incentives and subsidies for climate resilient investments, and developing standardization and certification mechanisms for the safe use of innovative technologies in critical sectors. In the long term, global success will depend on states, their scientific communities, and the private sector creating an enabling institutional framework for innovation, ensuring market transparency, and supporting international cooperation on trade, technology, and climate. Only a holistic strategy can turn the turbulence of the new innovation wave into an opportunity for sustainable, inclusive, and technologically adaptive economic development in the coming decades.

Reference:

1. Bhairo P., Maharaj R. Harnessing artificial intelligence for food security in a changing climate. *Discover Food*. 2025. 5(342). <https://doi.org/10.1007/s44187-025-00609-x>.
2. Pandey D. K., Mishra R. Towards sustainable agriculture: Harnessing AI for global food security. *Artificial Intelligence in Agriculture*. 2024. 12. P. 72–84. <https://doi.org/10.1016/j.aiaa.2024.04.003>.
3. Sarku R., Clemen U.A., Clemen T. The Application of Artificial Intelligence Models for Food Security: A Review. *Agriculture*. 2023. 13(10). 2037. <https://doi.org/10.3390/agriculture13102037>.

УДК 338.48-1:330.34

*Брикова Т. М., к.т.н., доцент
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці;
Гревцева Н. В., к.т.н., професор
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
м. Харків*

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Однією з особливостей функціонування готельно-ресторанної галузі є інтенсивне споживання ресурсів та значна генерація відходів. Враховуючи ці фактори, а також сучасні тенденції щодо посилення конкуренції, трансформації споживчих вподобань та зростання екологічної відповідальності, концепція циркулярної економіки набуває ключового значення в готельно-ресторанному бізнесі. Вона спрямована на усунення відходів та забезпечення безперервного циклу використання ресурсів, ґрунтуючись на принципах «зменшити, повторно використовувати, переробляти».

Готельно-ресторанний бізнес, як одна з найбільш динамічних та ресурсоемних галузей, є оптимальним об'єктом для впровадження цих принципів [1]. Готелі та ресторани інтенсивно споживають значні обсяги води,

електроенергії, продовольства, текстилю та інших матеріалів, водночас генеруючи суттєві обсяги відходів, зокрема органічних. Екологічний та економічний тиск, поряд із зростаючою свідомістю споживачів щодо сталого розвитку, робить циркулярну економіку не лише бажаною, а й стратегічно необхідною для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності закладів готельного та ресторанного господарства. Імплементация циркулярних практик та сталий розвиток у сфері HoReCa є основним підходом, що інтегрує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість [2].

Ключовим напрямом сталого управління є скорочення споживання ресурсів (Reduce). Для цього активно впроваджуються енергоефективні технології, зокрема сучасні системи освітлення, автоматичні системи вимкнення світла та регулювання температури в номерах [3]. Використання інноваційних інтелектуальних систем керування енергією (ISKE) передбачає застосування складних алгоритмів машинного навчання та датчиків для оптимізації енергоспоживання в режимі реального часу, що може знизити витрати на електроенергію до 20 відсотків із швидким періодом окупності (12-24 місяці) [3]. У сфері водоспоживання застосовуються водозберігаючі крани, душові головки та сантехніка з дворезимним зливом унітазів. Також можливе впровадження систем збору та використання дощової води, а також рециркуляція "сірої" води для змиву унітазів або поливу. Екологічна освіта гостей та персоналу, наприклад, заохочення не замінювати рушники щоденно, є важливим елементом збереження водних ресурсів.

Переробка (recycling) є фундаментальним компонентом циркулярної економіки, що уможливорює реінтеграцію використаних матеріалів у виробничий цикл [4]. У готельно-ресторанному бізнесі це охоплює широкий спектр матеріалів: пластик, скло, папір, метал та інші. Наприклад, текстильні вироби, такі як рушники, постільна білизна, уніформа, що вичерпали свій експлуатаційний ресурс, можуть бути направлені на переробку для виробництва нових текстильних продуктів, ізоляційних матеріалів або технічних серветок. Органічні відходи, після їх першочергової мінімізації, можуть бути перероблені шляхом компостування або анаеробного зброджування, з подальшим використанням компосту для озеленення або біогазу для енергетичних потреб. Успішна реалізація стратегій переробки передбачає тісну співпрацю з місцевими переробними підприємствами, наявність необхідного обладнання для сортування та зберігання відходів, а також безперервне навчання персоналу.

Принцип повторного використання (Reuse) вважається ще більш ефективним, оскільки дозволяє уникнути енергетичних витрат, пов'язаних з переробкою. У сфері HoReCa існує багато можливостей для його застосування [5]. Наприклад, перехід від одноразових пластикових виробів до багаторазових контейнерів, скляного посуду та систем фільтрації води з поповнюваними ємностями; заміна індивідуальних міні-пляшечок у готельних ванних кімнатах на великі диспенсери для косметики. Меблі, що зберегли функціональність, але втратили актуальність стилістично, можуть бути відреставровані, передані на благодійність або перепродані.

Мінімізація харчових відходів (food waste reduction) є однією з найгостріших проблем готельно-ресторанного бізнесу, оскільки органічні відходи не тільки спричиняють значні економічні збитки, а й є суттєвим джерелом викидів парникових газів. Проведення регулярного аудиту харчових відходів для моніторингу та аналізу їх джерел та обсягів як на стадії підготовки та приготування, так і на етапі споживання гостями дозволяє виявити «вузькі місця» у виробничому циклі. Оптимізація процесів закупівель та зберігання продуктів, використання принципу FIFO (first in, first out) та належні умови зберігання сприяють подовженню терміну придатності. Раціональне планування меню та розмірів порцій, розробка страв, що дозволяють використовувати всі частини продукту (наприклад, кістки для бульйонів, обрізки овочів для соусів), також є ефективними. Застосування кулінарних технік «від носа до хвоста» та «від кореня до стебла» дозволяє максимально використовувати їстівні частини. Управління буфетним обслуговуванням може включати зменшення розміру тарілок, приготування менших, але частіше поповнюваних партій страв, а також інформування гостей про раціональний підхід до набору їжі. Ре-дизайн меню може передбачати включення страв, які ефективно використовують інгредієнти з наближеним терміном придатності. Важливими стратегіями є також використання спеціалізованого програмного забезпечення для прогнозування обсягів відходів, датчиків контролю свіжості, співпраця з фуд-банками та благодійними організаціями для передачі безпечних надлишків їжі та інші [6].

Слід зазначити, що впровадження принципів циркулярної економіки в українському готельно-ресторанному бізнесі стикається з низкою специфічних викликів, таких як недостатньо розвинена інфраструктура переробки, відсутність чіткої державної політики та економічних стимулів, а також висока вартість початкових інвестицій у відповідні технології та обладнання. Проте, незважаючи на ці виклики, перспективи є значними. Євроінтеграційний вектор України та адаптація до стандартів ЄС зумовлюють зростання попиту на екологічно відповідальні бізнес-моделі. Ефективна освіта, обмін передовим досвідом, державна підтримка та формування кластерів циркулярної економіки можуть значно прискорити цей перехід.

Підсумовуючи, циркулярна економіка є невід'ємним майбутнім готельно-ресторанного бізнесу. Імплементация стратегій переробки, повторного використання ресурсів та мінімізації харчових відходів дозволяє закладам не лише зменшити екологічний відбиток та оптимізувати операційні витрати, а й зміцнити корпоративну репутацію, залучити нові сегменти клієнтів та забезпечити довгострокову стабільність. Хоча шлях до повної циркулярності є складним і вимагає значних інвестицій та зміни парадигм, переваги для бізнесу, суспільства та довкілля є беззаперечними. Перехід до циркулярної моделі є не просто вимогою відповідальності, а стратегічною можливістю для інноваційного розвитку та досягнення лідерських позицій в умовах швидко мінливого світу.

Список використаних джерел:

1. Rodríguez-Antón J. M., Alonso-Almeida M. d. M. The Circular Economy Strategy in Hospitality: A Multicase Approach. Sustainability. 2019. Vol. 11, iss. 20. P. 5665.

2. Коваль О. Д. Конкуентоспроможність підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 79.

3. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6(12). С. 65–77.

4. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 1(15). Р. 92–97.

5. Chuang L.-M., Kuo T.-S., Luo G.-Y. The sustainable service innovation model in the chain restaurant industry: circular economy perspective. *Advances in Management and Applied Economics*. 2020. Vol. 10, iss. 4. Р. 1–22.

6. Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Деякі аспекти концепції zero-waste у сфері ресторанного бізнесу. Інноваційні технології та реалізація концепції zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Полтава, 2024 р.). Полтава, 2024. С. 217–220.

УДК 687.5:338.488.2

*Дуб В. В., к.т.н, доцент;
Костів К. Т.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СИНЕРГІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ ТА ОЗДОРОВЧИХ SPA-ПОСЛУГ

В готельному бізнесі сьогодні SPA-послуги стали невід'ємною складовою, яка істотно впливає на конкурентоспроможність готелів, особливо в сегменті преміум-класу. Попит на ці послуги зростає внаслідок глобальних змін у стилі життя споживачів готельних послуг, які все більше приділяють уваги здоров'ю, релаксації та психологічному комфорту. Тенденції розвитку SPA-послуг є відображенням сучасних суспільних, економічних і технологічних тенденцій, що створюють нові можливості для готельного бізнесу [1].

У сучасних умовах гостинності відбувається трансформація класичного готельного сервісу у багатофункціональний простір, що поєднує відпочинок, гастрономію та оздоровлення. Все більше готелів включають у свою структуру SPA-центри, оздоровчі програми, фітнес-зони та beauty-сервіси, формуючи новий формат – wellness-готелів. Сучасні споживачі послуг очікують не лише розслаблення, а й комплексного підходу до поновлення фізичного здоров'я та психоемоційного стану. Комплексний підхід включає не лише стандартні процедури, такі як гідротерапія та різні види мануальної терапії, а й медичні SPA, які пропонують послуги з реабілітації, детоксикації, йоги, а також консультації в сфері дієтології та ін. [2]

Наступним важливим напрямом є персоналізація послуг. Готелі та оздоровчі центри все частіше пропонують індивідуальні SPA-програми, які максимально враховують специфічні потреби споживачів послуг індустрії

гостинності. Використання новітніх технологій, таких як, наприклад, штучний інтелект, дозволяє збирати та обробляти дані про уподобання та звички споживачів послуг і рекомендувати їм персоналізовані пропозиції щодо процедур та інших продуктів галузі. Такий підхід дозволяє задовольняти зростаючий попит на відновлення фізичного та психологічного стану, що є пріоритетним для сучасного туриста.

Станом на сьогодні можна виокремити наступні тенденції інтеграції SPA-послуг у готельно-ресторанний бізнес:

- зростання wellness-туризму. За даними Всесвітньої туристичної організації, попит на wellness-подорожі зростає щорічно на 7...10%, що перевищує загальний темп розвитку туризму;

- комплексний підхід до сервісу. Готелі комбінують проживання, харчування та SPA-догляд, створюючи «замкнутий цикл комфорту»;

- персоналізовані програми. Гості можуть обирати детокс-курси, anti-stress пакети, beauty-відновлення, адаптовані до індивідуальних потреб;

- поєднання гастрономії та wellness. Ресторани при SPA-готелях впроваджують здорові меню: суперфуди, органічні продукти, веганські та anti-age пропозиції;

- екоспрямування. Формується тренд есо-SPA: використання натуральної косметики, ефірних олій, локальних трав'яних зборів, мінімізація одноразових матеріалів тощо [3].

Як стратегічні орієнтири розвитку готельного господарства можна визначити наступні тренди:

1. створення унікального позиціонування. Наявність SPA-комплексу підвищує статус готелю та розширює цільову аудиторію, особливо серед туристів преміум-класу;

2. партнерство з міжнародними wellness-брендами;

3. цифровізація сервісу. Запис на процедури через мобільний додаток, онлайн-чат із косметологом чи консультантом з харчування – стає базовою вимогою сучасного гостя;

4. підготовка кваліфікованого персоналу. SPA-напрямок вимагає майстрів з медичною, косметологічною та масажною освітою, здатних працювати у форматі premium-сервісу;

5. розвиток детокс-та лікувального туризму.

Як висновок можна зазначити, що у майбутньому SPA-послуги перестануть бути додатковою опцією, а стануть ключовим фактором вибору готелю. Формується новий тип туриста – «wellness-гостя», який обирає подорож не для зміни обстановки, а для відновлення фізичної та емоційної рівноваги.

Готельно-ресторанні комплекси, що інтегрують SPA, beauty та оздоровчі програми, матимуть кращі конкурентні переваги, лояльну аудиторію і можливість створювати пропозиції з високою доданою вартістю.

Список використаних джерел:

1. Абрамова А. Г. Сучасні тренди та перспективи розвитку готелів для відпочинку та лікування. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1422/1369> (дата звернення 21.11.2025)

2. Парфіненко Т. О. Шляхи підвищення ефективності роботи sра готелів в умовах пандемії. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»* 2022. №15. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-13> (дата звернення 21.11.2025)

3. 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 ім. С. Кузнеця, 2024 – С. 169-171

УДК 330.322.12

*Жилякова О. В., к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет
м. Харків*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Актуальність оцінки інвестиційного потенціалу домогосподарств у контексті повоєнного відновлення України зумовлена провідною роллю внутрішніх заощаджень у формуванні національних інвестиційних ресурсів. В умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та зростання боргового навантаження саме мобілізація внутрішніх фінансових ресурсів населення стає ключовою передумовою стійкого економічного зростання. Комплексна оцінка інвестиційного потенціалу дає змогу визначити реальні обсяги вільних коштів домогосподарств, їх готовність та спроможність інвестувати в національну економіку, а також окреслити напрями стимулювання заощаджувальної та інвестиційної поведінки населення. Це, своєю чергою, є основою для розроблення ефективної державної політики у сфері оподаткування, розвитку фінансового ринку, пенсійної системи, інструментів довгострокового інвестування та механізмів залучення заощаджень у відновлювальні й інфраструктурні проєкти. Таким чином, оцінка інвестиційного потенціалу домогосподарств виступає важливим інструментом забезпечення фінансової спроможності повоєнної відбудови, зменшення залежності від зовнішньої допомоги та формування основ для інклюзивного та стійкого відновлення економіки України.

Оцінити інвестиційний потенціал населення можна за допомогою комплексу економічних, соціальних та поведінкових показників [1]. На базовому етапі оцінки аналізують рівень середньомісячних доходів, структуру витрат домогосподарств, частку заощаджень у доходах, динаміку накопичень у банках та інших фінансових інструментах, оскільки інвестиційний потенціал прямо залежить від обсягу тимчасово вільних коштів населення.

Інвестиційний потенціал включає не лише поточні доходи, а й активи – депозити, нерухомість, земельні ділянки, цінні папери, валютні та пенсійні накопичення, які потребують кількісної та якісної оцінки.

Низка науковців вважає, що інвестиційний потенціал залежить від готовності та здатності інвестувати, тобто від рівня фінансової грамотності населення [1, 2, 3]. Тому оцінці підлягають рівень знань щодо інвестиційних інструментів, розуміння ризиків і доходності, рівень довіри до фінансових установ.

Інвестиційна активність населення може бути оцінена ступенем участі у фондовому ринку та недержавних пенсійних фондах, кількістю придбаних страхових та інвестиційних продуктів, розміром інвестицій в нерухомість та бізнес.

Соціально-демографічні фактори, такі як вік та структура населення, рівень освіти, міграційні тенденції, рівень зайнятості, також мають значний вплив на інвестиційний потенціал домогосподарств.

В умовах воєнного стану та фінансово-економічної кризи особливого значення набуває психологічна готовність населення до інвестування, яка може бути оцінена методом опитування щодо схильності до ризику, довіри до держави та банків, інтересу до пасивного доходу, готовності інвестувати у довгострокові проєкти.

Інвестиційний потенціал населення зростає під позитивним впливом макроекономічних чинників – стабільності економіки, низького рівня, доступності фінансових інструментів, високого рівня захисту прав інвесторів.

Отже, оцінка інвестиційного потенціалу населення це комплексний процес, що враховує як фінансові можливості, так і поведінкові та соціальні чинники. Очевидно, що ефективна оцінка повинна базуватися на поєднанні статистичного аналізу, соціологічних опитувань та економічного моделювання. Однак у сучасних умовах виникають проблеми оцінки інвестиційного потенціалу населення, які обумовлені повномасштабним вторгненням та наслідками його впливу на соціально-економічну, фінансову системи та поведінку домогосподарств. Можна означити основні проблеми оцінки інвестиційного потенціалу домогосподарств:

- неповна офіційна статистика з запізненням у часі, яка не виокремлює показник «інвестиційний потенціал домогосподарств»;
- високий рівень тінізації доходів і заощаджень;
- складність точного урахування чисельності населення, кількості домогосподарств, їх доходів та заощаджень, розміру ремітентів через вплив війни, що спричинила різкі міграційні та соціальні зміни;
- різка диференціація доходів і розшарування домогосподарств за рівнем доходу;
- нестабільність макросередовища та інфляції;
- обмежені дані про структуру активів домогосподарств;

Таким чином, оцінка інвестиційного потенціалу домогосподарств потребує розробки актуальних методів та моделей з урахуванням виявлених проблем.

Список використаних джерел:

1. Кириленко О. П., Сидорчук А. А. Поняття та оцінка інвестиційного потенціалу домогосподарств соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2022. Том 1 (43). DOI: 10.55643/ser.1.43.2022.450.
2. Рамський А. Ю. Інвестиційний потенціал домогосподарств : монографія Київ : КНУТД, 2014. 352 с.
3. Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2021. 365 с.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ У КЕЙТЕРИНГОВОМУ БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ

У 2025 році фінансове управління в кейтеринговому бізнесі України формується під впливом воєнно-економічної нестабільності, високої волатильності попиту, інфляційного тиску, кадрового дефіциту та порушених логістичних ланцюгів. За таких умов система управління ризиками перетворюється з допоміжної функції на ключовий елемент фінансової стійкості підприємства кейтерингу. Бізнес-модель галузі дедалі більше орієнтується не лише на операційну ефективність, а й на адаптивність до цінових коливань, податкових змін і сезонних «провалів» у попиті [1].

Фінансові ризики кейтерингових підприємств у 2025 році концентруються навколо ризику ліквідності, валютних коливань, зростання собівартості сировини, логістичних збоїв та дебіторської заборгованості. Зростання цін на енергоресурси, імпорتنі інгредієнти й пакування безпосередньо впливає на маржинальність замовлень, що змушує компанії переходити від фіксованих цін до гнучкого ціноутворення з урахуванням індексації витрат [2]. Ефективне управління ризиком ліквідності передбачає формування резервних фондів, укладання договорів з передоплатою та оптимізацію термінів розрахунків із постачальниками й замовниками.

Висока чутливість галузі до змін у попиті зумовлює необхідність впровадження сценарного планування доходів. Найбільш стійкими стають компанії, які диверсифікують портфель замовлень між корпоративним сектором, подієвим кейтерингом і соціальними контрактами. Така модель знижує залежність від окремих сегментів ринку та дозволяє стабілізувати грошовий потік у кризові періоди [3]. Розширення каналів збуту через партнерства з івент-агенціями, бізнес-центрами та волонтерськими організаціями підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Валютні ризики стають критичними для підприємств, що залежать від імпортової сировини або обладнання. Їх мінімізація вимагає використання альтернативних постачальників, укладання контрактів у гривні та формування валютних резервів. Фінансово обґрунтованим рішенням є поступовий перехід до локальних ланцюгів постачання, що скорочує валютну експозицію й підвищує прогнозованість витрат. У цьому контексті локалізація закупівель виступає не лише економічною, а й стратегічною антикризовою політикою бізнесу [1].

Кадрові ризики проявляються через зростання фонду оплати праці, дефіцит кваліфікованого персоналу та високу плинність кадрів. Фінансовий менеджмент у кейтерингу дедалі більше враховує витрати на навчання персоналу як інвестиційний компонент. У довгостроковій перспективі компанії, які вкладають ресурси у розвиток команди, отримують не лише операційні переваги, а й

фінансову стабільність завдяки зниженню ризиків помилок, простоїв і втрати клієнтів [3].

Окрему увагу в системі управління ризиками заслуговують податкові та регуляторні ризики. Зміни в податковому законодавстві вимагають постійного фінансового моніторингу та адаптації моделі обліку витрат. Комплаєнс у кейтеринговому бізнесі дедалі частіше розглядається як інструмент запобігання фінансовим втратам, а не як формальна вимога держави [4]. Підприємства, які будують прозору фінансову політику, мають кращий доступ до кредитних програм та грантового фінансування.

Цифровізація фінансового управління стає основним інструментом мінімізації ризиків. Впровадження облікових систем, автоматизованого бюджетування, CRM і фінансової аналітики дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових показників, прогнозувати грошові потоки та керувати рентабельністю окремих замовлень [1; 3]. Дані в реальному часі трансформують фінансове управління кейтеринговим бізнесом із реактивної діяльності в проактивну.

У сучасних умовах фінансова безпека кейтерингових підприємств формується не стільки за рахунок оптимізації витрат, скільки завдяки системному управлінню ризиками, стратегічному плануванню та технологічній модернізації. Бізнес, який інтегрує фінансову аналітику, диверсифікацію доходів і цифрові рішення в єдину систему управління, набуває стійкості навіть у періоди високої економічної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Walker J.R. Introduction to Hospitality Management. – Pearson Education, 2021.
2. Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P. Food and Beverage Management. – Routledge, 2018.
3. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. – McGraw-Hill Education, 2020.
4. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – International Organization for Standardization, 2018.

УДК 658

*Ліштаба Т. В., к.філол.н, доцент,
Українська державна льотна академія
м. Кропивницький;
Ліштаба С. Я.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економічних процесів логістика стає однією з найбільш динамічно змінюваних сфер. Управління

логістичними потоками сьогодні неможливе без впровадження технологічних рішень, які забезпечують оперативність, точність і прозорість інформаційного обміну між учасниками міжнародної логістичної системи. Як слушно зауважують дослідники, «управління логістичною діяльністю є складним процесом, який потребує налагодження економічних взаємовідносин із постачальниками, контролю якості товарів та безпеки торговельних маршрутів»; водночас через глобальні виклики «потреба в цифрових технологіях у логістиці набуває першочергового значення» [2, с. 9].

Цифрові платформи, які інтегрують учасників ланцюга постачання в єдину інформаційну екосистему, стають ключовим інструментом підвищення ефективності міжнародної логістики. Вони забезпечують синхронізацію даних між вантажовідправниками, перевізниками, митними органами, логістичними операторами та кінцевими споживачами, що значно пришвидшує процеси ухвалення рішень і мінімізує логістичні ризики. Крім того, використання цифрових платформ дозволяє в режимі реального часу відстежувати стан вантажів, оптимізувати маршрути та прогнозувати можливі затримки через погодні умови, ремонтні роботи або політичні обмеження.

Особливої уваги заслуговує аналіз ефективності застосування цифрових технологій у логістичному управлінні. На думку науковців, «цифрові технології в управлінні логістичними процесами використовуються завдяки ефективності їх застосування, фінансовій легітимності та можливості подальшого перспективного розвитку» [3, с. 10]. Дослідники наголошують на необхідності відокремлювати цифрові рішення, спрямовані на автоматизацію, від тих, що забезпечують комплексну оптимізацію внутрішньої логістики та управління функціями підприємства. Це дозволяє формувати більш гнучкі й адаптивні логістичні системи. Наприклад, застосування систем штучного інтелекту для прогнозування попиту дозволяє компаніям скоротити надлишкові запаси на складах і оптимізувати витрати на транспорт.

Цифрові платформи активно впроваджуються в міжнародну логістику завдяки низці суттєвих переваг. Як підкреслює В. В. Македон, цифрові інструменти підвищують «ефективність операцій через автоматизацію та оптимізацію процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати швидкість обробки замовлень» [1]. Крім того, вони забезпечують «прозорість і відстежуваність вантажів на всіх етапах їх переміщення, що підвищує довіру з боку клієнтів і партнерів» [1]. Науковець також зазначає, що використання технологій блокчейну та Інтернету речей (IoT) «підвищує безпеку даних та знижує ризики шахрайства» [1].

Завдяки цифровим платформам підприємства можуть ефективніше управляти мультимодальними перевезеннями, поєднуючи авіаційний, морський і залізничний транспорт. Наприклад, при транспортуванні фармацевтичних вантажів система IoT дозволяє постійно моніторити температуру й вологість, а автоматичні сповіщення допомагають оперативно реагувати на відхилення. Крім того, цифрові платформи сприяють інтеграції з фінансовими системами для автоматичного обліку витрат і розрахунків з контрагентами, що скорочує час на адміністративні процедури. Використання мобільних додатків і хмарних сервісів

дозволяє логістам керувати процесами дистанційно, підвищуючи гнучкість та швидкість реагування на зміни в міжнародних перевезеннях.

У міжнародній логістиці цифрові платформи сприяють оптимізації ключових операційних процесів: управління маршрутами перевезень, формування транспортних заявок, автоматизації документообігу, інтеграції з митними сервісами та комунікації між учасниками логістичного ланцюга. Завдяки цьому зростає швидкість і точність обробки вантажів, що є критично важливим в умовах глобальних транспортних мереж. Системи відстеження дозволяють перевізникам прогнозувати час прибуття вантажу та попереджати клієнтів про зміни у графіку доставки, підвищуючи рівень обслуговування. У деяких міжнародних корпораціях уже впроваджено аналітичні панелі, які збирають дані з усіх вузлів ланцюга постачання й автоматично формують звіти для менеджменту.

Особливої актуальності цифрові платформи набувають в авіаційній логістиці, де важливими є оперативність, точність, мінімізація простоїв і прозорість документообігу. Для оптимізації авіаційних вантажних перевезень активно використовуються електронні накладні (e-AWB), цифрові системи бронювання, платформи моніторингу вантажів у реальному часі, рішення на основі блокчейну для верифікації документів і підвищення безпеки. Наприклад, великі міжнародні аеропорти вже інтегрують системи e-AWB для скорочення часу обробки вантажу на 20-30 %, що значно підвищує ефективність ланцюга постачання.

Разом із тим автори зауважують на наявність значних викликів, пов'язаних із цифровізацією логістики. В. В. Македон підкреслює такі ключові недоліки: високі початкові витрати на впровадження технологій, необхідність навчання персоналу, зростання кіберризиків «оскільки зростає кількість даних, що підлягають захисту від потенційних атак», а також проблеми сумісності нових цифрових інструментів із наявними системами підприємств, що «може вимагати додаткових ресурсів для їх інтеграції» [1]. Крім того, у деяких країнах відсутня достатня нормативна база для використання цифрових логістичних платформ, що може обмежувати інтеграцію міжнародних перевезень. Однак досвід провідних світових компаній свідчить, що поступове впровадження цифрових рішень дозволяє досягти значного економічного ефекту навіть на ранніх етапах.

Попри зазначені труднощі, цифрові платформи продовжують трансформувати міжнародну логістику, формуючи нові стандарти прозорості, швидкості та надійності логістичних операцій. Платформізація логістики сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, появі цифрових логістичних хабів і розумних транспортних коридорів, що забезпечують комплексну інтеграцію учасників глобальних ринків. Одним із перспективних напрямів є використання аналітичних модулів штучного інтелекту для прогнозування попиту та ризиків, що дозволяє компаніям уникати простоїв і перевантажень. Використання цифрових платформ стимулює розвиток автоматизованих сервісів клієнтської підтримки, які забезпечують своєчасне реагування на запити та підвищують рівень задоволеності замовників.

Отже, цифрові платформи є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародній логістиці, оскільки оптимізують процеси, мінімізують ризики та забезпечують прозорість ланцюгів постачання. Їх впровадження сприяє розвитку логістичної інфраструктури, формуванню сучасних підходів до управління потоками та стимулює появу інноваційних стартапів, що забезпечують ефективну обробку великих обсягів даних і підвищують гнучкість системи.

Список використаних джерел:

1. Македон В. В. Інтеграція цифрових інструментів у міжнародну логістичну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. URL: https://www.researchgate.net/publication/384165161_INTEGRACIA_CIFROVIN_INSTRUMENT_IN_U_MIZNARODNU_LOGISTICNU_DIALNIST.
2. Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 26–37. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(34\)-26-37](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(34)-26-37).
3. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2(25). С. 240–250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250).

УДК 316.77:334:659.3:004

*Огаренко Т. А., к.філол.н., доцент;
Миронько Б. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

КОМУНІКАЦІЙНІ НАВИЧКИ ПІДПРИЄМЦЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Комунікаційні навички підприємця відіграють визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки. Спостерігається активний вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-комунікацій, тому актуальним є визначення ключових компетентностей, необхідних для ефективної взаємодії з клієнтами, партнерами та інвесторами. Зростає значення стратегічної, міжкультурної та емоційно-орієнтованої комунікації, тому навички спілкування стають критичним елементом розвитку підприємництва та інноваційних процесів у висококонкурентному цифровому середовищі.

Цифрова економіка формує нові правила ведення бізнесу, зумовлюючи необхідність швидкої адаптації підприємців до змін у ринковому та технологічному середовищі. Комунікація, яка традиційно відігравала важливу роль у бізнес-діяльності, сьогодні стає одним із ключових чинників

конкурентоспроможності. Унаслідок цифровізації комунікативні процеси пришвидшуються, ускладнюються та значною мірою переміщуються у віртуальний простір, що потребує від підприємців розвинених навичок ефективної взаємодії.

Підприємницька діяльність передбачає постійну взаємодію з різноманітними стейкхолдерами – клієнтами, інвесторами, партнерами, працівниками, державними інституціями. Від якості комунікації залежить здатність підприємця формувати довіру, презентувати власні ідеї, переконувати та впливати на поведінку інших учасників ринку. Недарма фахівці висловлюють таку позицію: «Якість та ефективність роботи системи менеджменту підприємства, підрозділів, окремих виконавців, груп працівників значною мірою залежить від добре налагодженого комунікаційного процесу» [3].

До базових комунікаційних навичок сучасного підприємця належать:

- уміння чітко формулювати думки;
- навички публічних презентацій;
- здатність вести переговори;
- активне слухання;
- вміння адаптувати комунікацію до конкретної аудиторії;
- міжкультурна компетентність.

У цифровому бізнесі ці навички поєднуються з технічними – здатністю працювати з онлайн-інструментами комунікації, цифровим маркетингом та аналітикою.

Цифрові технології спричинили появу нових форматів комунікації: відеоконференцій, чат-ботів, соціальних і корпоративних мереж, CRM-систем, платформ електронної комерції. Так, «корпоративна соціальна мережа є простором, призначеним для діалогу, що дозволяє вирішити проблему внутрішніх комунікацій організації. Корпоративні соціальні мережі стрімко розвиваються, так як прості, зручні та гнучкі у використанні, порівнюючи з корпоративними порталами та сайтами» [2].

Серед ключових трансформацій спілкування:

- *інтерактивність* – комунікація стала швидкою, динамічною, багатоканальною;
- *персоналізація* – клієнти очікують індивідуального підходу в повідомленнях та сервісах;
- *прозорість* – онлайн-середовище робить репутацію бізнесу більш вразливою, що підвищує цінність етичності та відповідальності в комунікації;
- *глобальність* – цифрові ринки не обмежені кордонами; підприємець має орієнтуватися на міжнародні стандарти комунікації.

У таких умовах підприємці з високим рівнем комунікативних компетенцій здатні ефективніше позиціонувати свій продукт, підтримувати партнерства та будувати довгострокові взаємини з клієнтами.

Комунікаційна компетентність визначає конкурентні переваги підприємця у кількох аспектах.

1. *Просування інноваційних продуктів*. Інновації потребують пояснення. Підприємець, який здатний зрозуміло презентувати нову технологію чи бізнес-модель, має більше шансів привернути увагу інвесторів та клієнтів.

2. *Формування бренду та репутації*. У цифровій економіці бренд – це насамперед спосіб комунікації. Чіткі, послідовні й етичні повідомлення формують довіру до бізнесу.

3. *Ефективна внутрішня комунікація*. Розвинені комунікаційні навички дозволяють підприємцю мотивувати команду, передавати знання, координувати дії та уникати конфліктів, що підвищує продуктивність.

4. *Управління ризиками та кризовими ситуаціями*.

Криза в цифровому середовищі розгортається швидко, тому здатність оперативно реагувати, вибудувувати антикризові повідомлення та взаємодіяти з громадськістю стає критично важливою.

Сучасний підприємець повинен володіти не лише традиційними комунікативними навичками, а й:

- медіаграмотністю;
- умінням працювати із соціальними мережами;
- навичками створення контенту;
- здатністю аналізувати поведінку цифрової аудиторії;
- розумінням алгоритмів цифрових платформ;
- навичками управління онлайн-спільнотами.

Ці компетенції формують новий тип підприємця – комунікативно-технологічного лідера, здатного ефективно діяти в умовах інформаційної економіки.

Погоджуємося з думкою, «...що в сучасних умовах відкритості та прозорості, комунікаційна стратегія набуває все більш важливого значення як в оперативній, так і в стратегічній діяльності. Більше того, в умовах сучасного ВАНІ-середовища підприємствам необхідно не лише розробляти ефективну комунікаційну стратегію, а й забезпечувати її гнучкість, адаптивність, здатність критично осмислювати контент та ситуацію як внутрішнього так і зовнішнього бізнес-середовища, а також брати до уваги високу ймовірність виникнення кризових ситуацій, реакція на які повинна бути миттєвою та адаптивною, що потребує розробки відповідних варіативних сценарій дій зі сторони керівництва підприємства» [1].

Отже, комунікаційні навички в умовах цифрової економіки стають одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємця. Цифровізація розширює можливості взаємодії, але водночас підвищує вимоги до якості комунікації, її прозорості, етичності та стратегічності. Підприємець, який володіє розвиненими комунікативними та цифровими компетентностями, здатний ефективніше просувати інновації, будувати партнерства, формувати позитивний імідж і досягати стійкої конкурентної переваги на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

1. Андрощук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2025, №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>.

2. Іванченко Г. В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*. 2019, 2 (24). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/896891> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ

Гастрономічні тренди можна визначити як зміни у вподобаннях споживачів, які впливають на страви, що пропонуються в ресторанах. Історично, гастрономічні тренди еволюціонували разом з розвитком суспільства, технологій та культури. У 2025 році галузь переживає справжню революцію завдяки харчовим інноваціям, які змінять методи приготування їжі та наші кулінарні уподобання.

Наукові публікації щодо розвитку ресторанного бізнесу України представлені, у навчальних підручниках і посібниках для підготовки фахівців у галузі туризму, готельно-ресторанної справи, харчових технологій тощо. Так, наприклад, питання розвитку готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ представив Кифяк В. Ф. [4]; позитивну та негативну роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу – в публікації Вдовіченої О. Г. [5]; дослідили питання кризових явищ та їх вплив на функціонування сфери гостинності Романовська О. Л., Струтинська Л. Т. [6]; результати аналізу сфери гостинності України оприлюднено в праці Вдовічена А. А. та Кифяка В. Ф. [7]. Деякі особливості організації діяльності ресторанного бізнесу в Україні у своїй праці дослідив Багрій К. Л. [8-9].

Водночас, перспективи розвитку ресторанного бізнесу з урахуванням впливу гастрономічних трендів Західного регіону України в умовах сьогодення потребують відповідних досліджень.

За даними Forbes [10], у 2025 році існує кілька нових трендів у ресторанному бізнесі, які впливатимуть на те, як ресторани працюватимуть, просуватимуться на ринку та задовольнятимуть потреби гостей. Йдеться про світовий ринок, де спостерігається тенденція попиту на здорову, локальну, рослинну або вегетаріанську їжу. Тенденції [11] у Чернівецькій області схожі зі світовими.

Ресторанний бізнес у Західному регіоні України характеризується різноманіттям та активним розвитком. Основними гравцями є як локальні заклади, так і мережеві ресторани.

Українська національна кухня перебуває в процесі трансформації, оскільки суспільство поступово відмовляється від радянських стереотипів щодо їжі. Українська кухня займає важливе місце в гастрономічному житті Чернівців, що відображається у значній кількості закладів, які пропонують традиційні страви. Це свідчить про її популярність серед місцевих жителів та гостей міста.

Одним із показників зацікавленості відвідувачів щодо популярність українських ресторанів у м. Чернівці є їхні відгуки на офіційних сайтах.

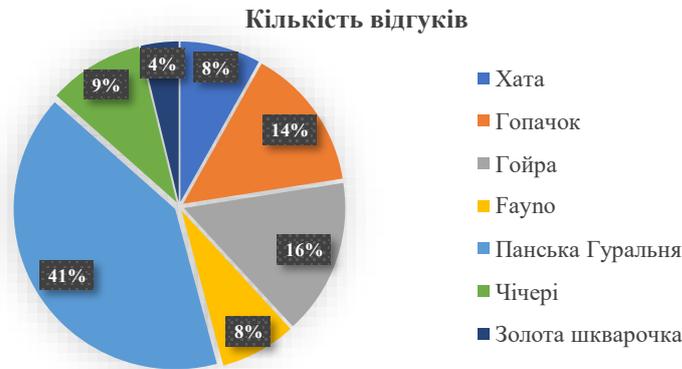


Рис. 1. Популярність закладів ресторанного господарства м. Чернівці з українською кухнею

Джерело: розроблено автором за даними [12]

Саме ці заклади м. Чернівці успішно впроваджують інновації в свої меню:

- використовують локальні продукти, що дозволяє не лише підтримувати місцевих виробників, але й зберігати автентичність страв;
- впроваджують вегетаріанські та веганські страви, тобто спеціалізуються на рослинній кухні, пропонуючи різноманітні страви, що приваблює не лише вегетаріанців, але й тих, хто прагне зменшити споживання м'яса;
- використовують ф'южн-кухня, поєднуючи елементи української та азійської кухонь, створюючи унікальні страви, які здобули популярність серед молоді.

Впровадження таких інновацій дозволяє закладам ресторанного господарства не лише залучати нову аудиторію, але й підвищувати рівень задоволеності існуючих клієнтів. Клієнти, які цінують різноманітність і якість, більш схильні повертатися до закладів, що пропонують цікаві та незвичайні страви.

Не можна не згадати той факт, що гастрономічні тренди суттєво впливають на успіх ресторанного бізнесу, а успіх на пряму залежить від фінансових результатів закладів ресторанного господарства. Заклади, які швидко адаптуються до нових уподобань, зазвичай демонструють кращі показники продажів і залучення клієнтів.

Крім того, гастрономічні тренди формують бренд ресторану та його репутацію. Ресторани, які пропонують інноваційні страви, часто отримують позитивні відгуки в соціальних мережах, що сприяє зростанню їхньої популярності. Споживчі звички також змінюються: клієнти стають більш вимогливими до якості та складу страв, що змушує ресторани постійно вдосконалювати свої меню.

У результаті дослідження можна зробити висновок, що інновації в меню, зокрема впровадження гастрономічних трендів, мають значний вплив на успіх ресторанного бізнесу в Західному регіоні України, де культура харчування має свої особливості. Ресторанам рекомендується активно слідкувати за змінами в споживчих уподобаннях та адаптувати свої пропозиції відповідно до нових трендів. Перспективи подальших досліджень можуть включати глибший аналіз впливу конкретних гастрономічних трендів на різні сегменти ресторанного бізнесу та вивчення міжнародного досвіду в цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Чернівецька область – одна з лідерок за кількістю релокованих підприємств. URL: <https://surl.li/wnlqzu> (Дата звернення 15.11.2025).
2. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку : монографія / колектив авторів; за загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф. Чернівецький торговельно-економічний інституту КНТЕУ. Чернівці: 2021. 246 с.
3. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія / колектив авторів; за редакцією д.е.н., професора С. Д. Лучик. Чернівецький торговельно-економічний інституту КНТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2021. 400 с.
4. Паламарек К. В. Розвиток готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ. *Вісник Чернівецького Торговельно-економічного Інституту* : науковий журнал. Чернівець. торгов. екон. інс-т. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. № 1 (81). С. 25-39.
5. Паламарек К. В., Вдовічена О. Г. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу // *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, № 2 (12), 2024, С. 22-27.
6. Паламарек К. В., Романовська О. Л., Струтинська Л.Т. Кризові явища та їх вплив на функціонування індустрії гостинності. *Вісник Чернівецького Торговельно-економічного Інституту* : науковий журнал. Чернівець. торгов. екон. інс-т. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2022. № 2 (86). С. 20-31.
7. Вдовічен А. А., Кифяк В. Ф. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 3. С. 68-77.
8. Конон Багрій Проблеми розвитку готельного господарства міста Чернівці в умовах пандемії COVID-19. Матеріали міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ», 20 травня 2021 року., м. Чернівці, Україна.
9. Багрій К. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. III Міжнародний науковий симпозіум «Сталий розвиток – стан та перспективи», 26-29 січня 2022, Україна, Львів – Славське С. 125-128.
10. Trends Shaping The Ever Changing Restaurant Business In 2024 URL: <https://surl.li/sbgvhr> (Last accessed 21.03.2025).
11. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster> (Дата звернення 15.11.2025).
12. Ресторани української кухні м. Чернівці. URL: <https://surl.li/pwojfd> (Дата звернення 21.03.2025).

УДК 640.4:641.5:658.8

*Паращук А. В., асистент
Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ
м. Чернівці*

БАР, ЯК ЕЛЕМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРВІСУ: СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Індустрія гостинності у XXI столітті функціонує в умовах високої конкуренції, динамічної зміни споживчих запитів та інтенсивного розвитку технологій. Барний сегмент готельно-ресторанного підприємства у цьому контексті

набуває статусу не лише допоміжного підрозділу, а й важливого інструмента формування унікального клієнтського досвіду та створення доданої вартості. Сучасні дослідження підтверджують, що інноваційність сервісу та розвиток міксологічної культури прямо впливають на імідж закладу, рівень лояльності гостей та економічні показники діяльності підприємства.

У барному сервісі інновації проявляються у трансформації барних меню, впровадженні автоматизованих систем управління, застосуванні цифрових технологій, формуванні тренду безалкогольних напоїв, переході до використання локальних інгредієнтів.

Мета дослідження – визначити стратегічні можливості бару як елементу інноваційного сервісу готельно-ресторанного бізнесу та обґрунтувати напрямки його ефективної інтеграції у загальну стратегію розвитку підприємства.

Завдання дослідження: охарактеризувати ключові сучасні тренди у барній справі та міксології. Визначити вплив цифровізації та технологічних інновацій на ефективність *bar operations*. Проаналізувати можливості застосування сталих практик у барному сервісі. Сформулювати рекомендації щодо стратегічного використання бару як конкурентної переваги готельно-ресторанного підприємства.

Методологічною основою дослідження є аналіз наукових публікацій, сучасних підручників, галузевих аналітичних звітів щодо розвитку барного сервісу та трендів *HoReCa* за 2020-2025 рр. Використано методи узагальнення, порівняння, системного підходу, структурно-функціонального аналізу [1, с. 115].

У період після 2020 року барна індустрія демонструє зростання інтересу до авторської міксології, індивідуалізації коктейлів та зміщення акценту з традиційних алкогольних напоїв на тематичні напої з унікальними інгредієнтами [1, с. 116]. Розширюється спектр використання локальної сировини та натуральних компонентів, що відповідає світовій тенденції диференціації смакових профілів і популяризації локальної гастрономічної ідентичності.

Одним із ключових напрямів є розвиток безалкогольних і *low-alcohol* коктейлів, які відповідають соціальним трендам здорового способу життя та відповідального споживання [2, с. 70]. Бар стає не лише місцем реалізації алкогольних напоїв, а й платформою для створення гастрономічних досвідів, що формують лояльність клієнтів.

Розвиток цифрових технологій створив можливості модернізації операційних процесів у барі. До найпоширеніших інновацій належать:

- автоматизовані системи контролю залишків;
- інтегровані POS-системи з CRM-модулями;
- QR-меню та мобільні платформи для замовлень;
- аналітичні інструменти, що дозволяють оцінювати динаміку продажів, прогнозувати попит та оптимізувати закупівлі [2, с. 77].

Цифровізація сприяє скороченню часу обслуговування, зменшенню операційних витрат, покращенню комунікації між персоналом та підвищенню точності приготування коктейлів. Важливо підкреслити, що технологічні інновації забезпечують не лише покращення внутрішніх процесів, але й створення більш персоналізованого сервісу для гостей [3, с. 120].

Сучасний бар дедалі частіше впроваджує принципи сталого розвитку, що передбачають раціональне використання ресурсів, впровадження технологій zero-waste, повторне застосування інгредієнтів, мінімізацію харчових втрат і вибір локальних постачальників [3, с. 122]. Такий підхід позитивно впливає не лише на екологічні показники діяльності, а й на імідж закладу, що особливо актуально для аудиторії з високим рівнем соціальної відповідальності.

Усталені практики включають виготовлення домішок і сиропів зі скороченим рівнем відходів, використання місцевих фруктів і трав, оптимізацію витрат на лід, а також перехід на багаторазові матеріали [2, с. 100].

Барна зона здатна виступати не лише джерелом доходу, а й інструментом підвищення брендової впізнаваності та конкурентоспроможності. У сучасних стратегіях HoReCa барна складова інтегрується у:

- маркетингову комунікацію (події, дегустації, майстер-класи);
- формування унікальної концепції закладу;
- сервісну модель підприємства;
- програму лояльності та крос-продажів [5, с. 56].

Системне впровадження інновацій у барі сприяє створенню більш виразної ідентичності закладу та розширює можливості його позиціонування на ринку.

Результати дослідження свідчать, що бар у сучасному готельно-ресторанному бізнесі виконує функцію стратегічного елемента інноваційного сервісу. Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, інноваційних підходів до міксології та сталих практик бар здатен підвищувати економічні показники підприємства, розширювати ціннісну пропозицію та формувати унікальний клієнтський досвід.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності впровадження окремих інновацій у барному секторі, зокрема ROI цифровізації, економічну доцільність zero-waste програм та вплив авторських коктейльних карт на поведінку споживачів.

Список використаних джерел:

1. Андріяш В. М., Пасічний М. І. Барна справа та міксологія: організація роботи бару. – Київ: КНТЕУ, 2020. 326с.
2. Рогожин А. Г., Бойко Н. І. Барна справа: технологія приготування напоїв. – Харків: Факт, 2021. 184 с.
3. Шегеда О. М. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент і організація. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. 204 с.
4. Копитко М. І. Індустрія гостинності: сучасні тенденції розвитку. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 296 с.
5. Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т. Стратегічний менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. – Київ: КНТЕУ, 2020. 104 с.

*Романовська О. Л., к.т.н., доцент
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ;
Терен В. П.,
майстер виробничого навчання
Чернівецьке вище комерційне училище ДТЕУ
м. Чернівці*

НАЦІОНАЛЬНА КУХНЯ В СУЧАСНІЙ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ТА ФУД-ДИЗАЙН

Сучасний готельно-ресторанний бізнес переживає період активної трансформації, у центрі якої – гастрономічні інновації. Зміна споживчих запитів, технологічний прогрес, розвиток гастротуризму та зростання конкуренції стимулюють ресторани впроваджувати новітні підходи до приготування, подачі страв і формування гастрономічного досвіду гостя. Поєднання інноваційних технологій кухні, сучасної інтерпретації національних традицій і фуд-дизайну формує нові моделі гастрономії та визначає стратегічні напрями розвитку ресторанної індустрії.

Одним із ключових чинників інновацій є впровадження сучасних технологій приготування страв. Техніка *sous-vide*, що передбачає низькотемпературне приготування продуктів у вакуумному середовищі, дозволяє зберегти природний смак, соковитість та харчову цінність продуктів. У ресторанах України, таких як «100 років тому вперед» (Київ), метод *sous-vide* використовується для приготування м'яса, овочів, риби, що гарантує стабільну якість та мінімальні втрати сировини [1].

Серед інших актуальних технологій можна виділити дегідратацію, ферментацію, шокове охолодження, технологію індукційного приготування. Наприклад, відкриті кухні в скандинавських ресторанах таких як «NOMA» (Копенгаген) та «Fäviken» (Швеція), активно застосовують ферментаційні процеси (квашення, витримування, ферментація з використанням природних культур). У закладах ресторанного господарства України подібні підходи впроваджують ресторани «Faine Misto» (Тернопіль), «Balance» (Львів), які використовують ферментовані соуси, кімчі, комбучу, натуральні закваски [2].

Інноваційним трендом стає використання харчових 3D-принтерів, які дозволяють створювати складні форми десертів, декоративні елементи та унікальні композиції страв. Наприклад, іспанський ресторан «La Enoteca Paso Pérez» експериментує з 3D-технологіями для презентації «haute cuisine» [3].

Національна кухня є невід'ємною складовою ідентичності народу, проте її сучасна інтерпретація стає ключовим трендом гастрономії. Українські шефи активно працюють над відродженням традиційних рецептів, адаптуючи їх до сучасних технологій та естетики.

Так, шеф-кухар Євген Клопотенко популяризує українську кухню через модернізацію страв: борщ із запеченими овочами, котлета по-київськи у міні-форматі, сирники з локальними соусами. У ресторані «100 років тому вперед» українські смакові традиції поєднуються з сучасними техніками: гарбузовий крем-суп подається з ферментованим яблуком, а кнелі з шуки із піною з кропу [4].

У Західній Україні активно розвивається концепція локальної гастрономії. Ресторан «МолодоЗелено» (Львів), готель «Рейкарц» (міста Львів, Рівне) використовують локальні продукти (бринза, карпатські трави, дикорослі гриби), впроваджуючи інноваційні технології з локальної сировини. Світовим прикладом сучасної національної кухні є японський ресторан «Den» (Токіо), де традиційні продукти перетворюються на авторські страви високої кухні.

Також фуд-дизайн відіграє ключову роль у емоційному сприйнятті страви гостем. Естетичний аспект включає композицію, колір, текстуру, геометрію, використання натуральних декоративних елементів.

Завдяки фуд-дизайну формується перше враження, підсилюється бренд ресторану, створюється впізнаваний стиль подачі. На практиці фуд-дизайн проявляється у мінімалістичних подачах зі скандинавськими мотивами; геометричних композиціях десертів; використанні натуральних матеріалів таких як камінь, дерево, листя; подачі страв у кераміці ручної роботи; інтерактивних презентаціях (дим, ароматичні ноти, текстурні контрасти).

Гастрономічні інновації створюють нову платформу для розвитку національної кухні, ресторанного бізнесу та гастротуризму. Наприклад, український ресторан «ШО» (Київ), де страви подаються на кам'яних плитах, крафтовому посуді, а класичні рецепти переосмислено у світлі фуд-арт концепцій.

Поєднання новітніх технологій, локальних продуктів і сучасного фуд-дизайну формує конкурентоспроможний гастрономічний продукт, здатний представляти українську кухню на міжнародному рівні. Перспективи розвитку лежать у площині технологічних експериментів, естетикі гастрономії та взаємодії між кухарями, дизайнерами, науковцями та виробниками.

Список використаних джерел:

1. Redzepi R., Zilber D. The Noma Guide to Fermentation. Artisan, 2018. 400 p.
2. Myhrvold N., Young C. Modernist Cuisine: The Art and Science of Cooking. Taschen, 2021. 2600 p.
3. Henderson J. Culinary Innovation and Contemporary Trends in Gastronomy. Journal of Culinary Science & Technology, 2022, Vol. 20(4), pp. 367-383.
4. Klopotenko Y. Ukrainian Cuisine in Modern Interpretation: Culinary Approaches and Innovations. Ukrainian Journal of Food Science, 2023, Vol. 11(2), pp. 59–70.

УДК 336.22:339.5:334.7

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

Розвиток оподаткування ЗЕД у підприємстві

Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) України характеризується поєднанням глобалізаційних процесів, стрімкої цифровізації, необхідності інтеграції у

міжнародні ланцюги постачання відповідно до Цілей сталого розвитку, а також повномасштабними військовими діями. Ці чинники призвели до суттєвої трансформації структури українського експорту та імпорту, що обумовлює необхідність адаптації існуючих податкових режимів [1].

Трансформація податкової політики в умовах воєнної економіки та подальшого відновлення вимагає від держави налаштування фіскальних інструментів. Основою цього процесу є гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими стандартами. Впровадження режимів «митного безвізу» та розвиток інституту Авторизованого економічного оператора (АЕО) створюють принципово нові умови для підприємців. Статус АЕО дозволяє компаніям суттєво знизити адміністративне навантаження через спрощені процедури митного оформлення та відстрочення платежів. Однак реалізація цих можливостей безпосередньо залежить від положень Податкового кодексу України, який у 2025-2026 роках зазнає значних змін у частині адміністрування ПДВ при транскордонних операціях та впровадження нових правил валютного регулювання [4]. Це змушує бізнес переходити до комплексного управління податковими ризиками.

Особливе місце у структурі сучасного підприємництва посідає віртуальний сектор. Цифровізація економіки стерла традиційні фізичні кордони, що призвело до появи нових об'єктів оподаткування. Питання визначення місця постачання цифрових товарів та послуг (SaaS, хмарні рішення, інтелектуальна власність) залишається одним із найскладніших. Створення спеціальних правових та податкових режимів для ІТ-галузі є стратегічно вірним кроком [2]. Режим «Дія Сіті» став взірцем того, як податкові інструменти можуть стимулювати експорт інтелектуального капіталу навіть за умов глобальної нестабільності. Проте розширення таких режимів на інші сфери віртуального підприємництва вимагає вдосконалення системи електронного адміністрування та автоматичного обміну інформацією між податковими органами різних країн.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю має базуватися на моделі облікової політики, яка б враховувала специфіку експортно-імпортних операцій у режимі реального часу [3]. Це стосується не лише курсових різниць чи митних зборів, а й складних питань трансфертного ціноутворення та оподаткування доходів нерезидентів. Відсутність чіткої облікової стратегії призводить до фінансових втрат через штрафні санкції та блокування операцій, що в умовах дефіциту ліквідності може бути фатальним для бізнесу.

Додатковим викликом є необхідність врахування екологічного аспекту в системі оподаткування ЗЕД. Відповідно до Цілей сталого розвитку, міжнародні торговельні партнери України, особливо країни ЄС, впроваджують механізми вуглецевого коригування (СВАМ). Податкова стратегія підприємства тепер має включати інвестиції в «зелені» технології як спосіб легальної мінімізації податкового навантаження при перетині кордонів ЄС. Оподаткування ЗЕД трансформується з суто економічної категорії у багатофакторну систему регулювання сталого розвитку.

Розвиток оподаткування ЗЕД – це складний симбіоз законодавчих інновацій, цифрових технологій та аналітичного управління. Тільки через

поєднання гнучких податкових режимів, гармонізацію з митними стандартами ЄС та впровадження інтегрованих моделей обліку, українське підприємництво зможе ефективно реагувати на виклики глобалізації та військової агресії. Майбутнє вітчизняної ЗЕД залежить від здатності бізнесу та держави створити прозору, прогнозовану та технологічну податкову екосистему, що б стимулювала створення доданої вартості всередині країни та її успішну реалізацію на світових ринках.

Список використаних джерел:

1. Кононенко Л., Бикадорова Н., Дибенко Г. Підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-84.
2. Назарова Г. Б., Кононенко Л. В. Оподаткування резидентів ДІА СІТІ: вітчизняний та міжнародний досвід. *Наукові перспективи: (Серія «Економіка»)*. 2023. № 8(38). С. 378-396.
3. Кононов І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі моделі облікової політики експортно-імпортних операцій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 302(1). С. 108-117.
4. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

УДК 658.8:504:339.137.2

*Середа Н. М., к.е.н., доцент
Академія праці, соціальних відносин і туризму
м. Київ*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах жорсткої конкуренції та непередбачуваних змінах у зовнішньому середовищі, підприємства повинні переоцінювати свої підходи до організації та планування підприємницької діяльності. Одним з основних напрямків таких змін є орієнтація на принципи сталого розвитку, що поєднують економічну ефективність, дбайливе ставлення до природи та відповідальне ставлення до суспільства.

У сучасному бізнес-середовищі сталий розвиток перестав бути опціональною стратегією – він став фундаментом довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Сталий маркетинг виступає ключовим елементом сучасної системи стратегічного управління підприємством. Він виходить за межі традиційного маркетингу, що орієнтований винятково на задоволення поточних потреб споживачів і збільшення прибутків, доповнюючи його дотриманням довгострокових суспільних, екологічних і економічних принципів у діяльності компанії [3].

Соціально-етична концепція маркетингу формує орієнтир і вказує на напрямок розвитку діяльності підприємства. Більше того ця концепція дедалі частіше стає основою оновлення та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства. У цій ситуації підприємство стикається із завданням переорієнтації підходів до менеджменту та адаптації внутрішніх процесів до нових вимог ринку.

Особливої уваги потребує маркетинг, оскільки він визначає взаємодію підприємства зі споживачами та їхніми очікуваннями, попитом та загальним сприйняттям бренду. Звідси виникає необхідність у фундаментальному перегляді і вдосконаленні концепції соціально-етичного маркетингу. У таких умовах підприємства мають поставити завдання щодо переорієнтації своїх управлінських підходів та пристосувати внутрішні процеси під ринкові жорсткі реалії.

Важливою складовою цих змін стає оновлення підходів до маркетингового планування. Маркетингове планування в умовах сталого розвитку не може базуватися виключно на економічних показниках чи максимізації прибутку [1].

У центрі уваги опиняється комплексний підхід, який враховує вплив підприємства на суспільство, екосистеми та рівень добробуту наступних поколінь. Це вимагає переосмислення класичного процесу розробки маркетингової стратегії, доповнення його екологічними стандартами, принципами соціальної відповідальності, впровадженням інноваційних рішень і технологій, що сприяють ресурсозбереженню, оптимізації бізнес-процесів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Водночас підприємства змушені адаптуватися до змін, в яких споживач все частіше віддає перевагу підприємствам, які показують відповідальне ставлення до природи та оточуючого суспільства, що посилює роль сталих маркетингових стратегій у конкурентній боротьбі.

Зміна орієнтирів у житті та поведінці споживачів, посилення уваги до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу збільшує вимоги до прозорості та чесності підприємств на ринку. В умовах нових вимог маркетинг стає складовою репутації та довіри, а не лише інструментом просування та реалізації товару на ринок. Саме тому оновлення змісту маркетингової стратегії сталого розвитку набуває особливого значення.

Маркетингова стратегія, що розроблена з урахуванням вимог сталого розвитку, розрахована не лише на досягнення результатів, а і на створення діалогу підприємства з природним і соціальним середовищем. Сьогодні споживачі звертають увагу на підтверджене проходження продукції, рівень її безпеки, умови праці підприємства і чесність рекламної інформації. Це змушує компанії змінювати зміст маркетингової діяльності, підвищувати її прозорість і формувати довіру до свого бренду.

Перехід на оновлену маркетингову стратегію підприємства передбачає абсолютно новий погляд на всі напрями діяльності від формування продуктового портфеля до організації збуту. Таким чином, важливо визначити центральні напрями, за якими здійснюється модернізація маркетингової діяльності підприємства.

Трансформація бізнесу в напрямку сталого розвитку супроводжується низкою викликів, які потребують стратегічного підходу та комплексних рішень, а саме: високі початкові інвестиції, недостатня обізнаність споживачів, відсутність єдиних стандартів. Саме концепція сталого розвитку і відповідальності перед суспільством і споживачами лягає на плечі підприємців, які сміливо впроваджують в маркетингову діяльність компоненти сталого розвитку, формуючи стратегію.

Основою модернізації маркетингової стратегії у напрямі сталого розвитку є оновлення товарної політики. Це включає виробництво продукції, що не завдає

шкоди довкіллю, використання матеріалів, які можна переробляти, зменшення кількості відходів, підвищення тривалості використання товарів. Підприємства, які впроваджують такі підходи, отримують змогу виходити на нові ринкові сегменти та зміцнюють свою репутацію не лише на внутрішньому ринку, але і прямий доступ до зарубіжного споживача.

Не менш важливим напрямом сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає раціоналізація системи збуту та логістики. Використання ощадливих маршрутів, мінімізація витрат енергії, перехід до сучасних способів пакування та раціональне використання транспортних ресурсів не лише зменшують витрати, а й дозволяють підприємству продемонструвати відповідальність і турботу про довкілля. І це запорука успіху підприємства на ринку.

Особливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє формування корпоративної культури сталого розвитку. Вона забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління, стимулює відповідальну поведінку персоналу, сприяє розвитку внутрішніх інновацій і формує позитивний імідж підприємства. Компанії, які акумулюють цінності сталого розвитку, частіше впроваджують прогресивні підходи до управління, успішно реалізують інноваційні проекти, спроможні своєчасно реагувати на ринкові зміни та мати конкурентні переваги на ринку [2].

Отже, сталий розвиток стає не просто одним із напрямів діяльності підприємства, а основою для глибокого оновлення його маркетингової стратегії. Підприємства, які впроваджують підходи сталого розвитку, отримують довгострокові переваги: зміцнення конкурентних позицій, підвищення довіри споживачів, зменшення ризиків та формування позитивного іміджу на ринку. У майбутньому саме такі підприємства матимуть найбільші можливості для стабільного розвитку, зростання та збереження своїх позицій [3].

Завдяки спрямованості на сталий розвиток підприємство здатне ліпше відповідати на соціальні, економічні та екологічні виклики, зменшувати ризики й вчасно впроваджувати новації. Сталий маркетинг формує нові норми комунікації з ринком, що базуються на прозорості, моральності та суспільній відповідальності, яка позитивно впливає на імідж фірми.

Сталий маркетинг у рамках підприємств сприяє не лише економічному зростанню, але й соціально-економічній стабільності, забезпечуючи супутню довгострокову конкурентоспроможність та стабільність ринку.

Список використаних джерел:

1. Макарова В., Нечипоренко В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-34> (дата звернення: 22.11.2025).
2. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. №3. С.87-93. URL:https://www.researchgate.net/publication/354846143_marketingovi_tehnologii_formuvanna_konkurentnih_perevag_pidpriemstv (дата звернення: 20.11.2025).
3. Серєда Н. М. Сталий маркетинг у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності українського бізнесу: стратегічні підходи та поведінкові чинники впливу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №12. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/587> (дата звернення: 22.11.2025).

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Небезпеки в інформаційній сфері призводять не лише до прямих фінансових витрат (витрати на відновлення систем, штрафи за порушення законодавства тощо), але і до непрямих збитків, які за розміром можуть бути достатньо великими. Непрямі збитки такі як втрата репутації, зниження довіри клієнтів та інвесторів, а також простій бізнес-процесів, призводять до втрати прибутку.

Економічна безпека займає важливу роль в системі стратегічного управління, оскільки допомагає визначити які можливі ризики, їх вплив на кінцевий результат, і які заходи необхідно запровадити [1]. Інформаційна безпека як частина загальної стратегії управління економічними ризиками включає визначення критично важливих інформаційних активів, аналіз ймовірності настання ризику та потенційних збитків, а також впровадження захисних механізмів, які є економічно виправданими (вартість захисту не має перевищувати вартість активу).

На економічну стабільність безпосередньо впливає дотримання національних та міжнародних стандартів (наприклад, ISO 27001, PCI DSS для платіжних систем), це є необхідною умовою для ведення бізнесу та запобігання регуляторним штрафам.

Важливо впроваджувати чітку політику класифікації даних (наприклад, публічна, внутрішня, конфіденційна, комерційна таємниця). За цією класифікацією необхідно визначати рівень доступу, захисту та термін зберігання.

Використання систем Data Loss Prevention може допомогти моніторингу, ідентифікації та блокуванню несанкціонованої передачі конфіденційних даних за межі корпоративної мережі (через електронну пошту, USB-накопичувачі, хмарні сервіси).

Рівень інформатизації на підприємствах дає змогу використовувати визначення рівня ризику, метою якого є ефективне управління інформаційними технологіями та забезпечення економічної безпеки, за рахунок підвищення надійності бізнес-процесів [2].

Застосування надійних алгоритмів шифрування важливо для захисту даних таких як шифрування жорстких дисків, баз даних, використання захищених протоколів (TLS/SSL, VPN).

Підвищення залежності бізнесу від інформаційних технологій супроводжується збільшенням ризиків кібератак, зокрема щодо критичної інфраструктури [3].

Необхідно враховувати можливі кіберзагрози, до яких можна віднести ненавмисні помилки співробітників або навмисні зловживання доступом з метою шантажу чи продажу даних конкурентам, зловмисне програмне забезпечення, яке діє лише у пам'яті системи, уникаючи традиційних антивірусних перевірок, та обладнання сторонніх постачальників, що використовується підприємством тощо.

Для безпеки підприємства можуть застосовувати методи запобігання загроз. Це і систематичний процес сканування мережі, оцінки та пріоритезації виправлення виявлених вразливостей, і розділення корпоративної мережі на менші, ізольовані сегменти, що обмежує розповсюдження атаки у випадку компрометації одного сегмента, і регулярне моделювання кібератак для виявлення та усунення реальних вразливостей до того, як їх використають зловмисники.

Роль інформаційних технологій у забезпеченні безпеки наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Інформаційні технології у забезпеченні безпеки

№	Інформаційні технології	Сутність
1	Архітектура нульової довіри	Сучасна концепція безпеки, за якою жоден користувач, пристрій або програма (як всередині, так і ззовні периметра) автоматично не отримує довіри. Усі повинні постійно проходити перевірку автентичності та авторизації, що мінімізує збитки від внутрішніх та зовнішніх загроз
2	Багатофакторна автентифікація	Обов'язкове використання багатофакторної автентифікації для доступу до критичних систем, що унеможливорює використання викрадених паролів зловмисниками
3	Системи моніторингу поведінки користувачів	Технологія з використанням ШІ для аналізу нормальної поведінки співробітників, при цьому будь-які значні відхилення від норми (так, незвичний час доступу, завантаження великої кількості даних) автоматично позначаються як потенційний інцидент
4	Хмарна безпека	Використання хмарної безпеки – інтеграція безпеки безпосередньо у процес розробки та розгортання програмного забезпечення, що особливо актуально для хмарних інфраструктур

Інформаційна безпека неможлива без чітких планів, які дозволяють підприємству продовжувати критичні операції навіть після значного інциденту (наприклад, масова кібератака або стихійне лихо).

Отже, можливі загрози потребують комплексного підходу щодо управління інформаційними ризиками та розробки достатньо надійних систем, зокрема кібербезпеки, а підприємству необхідно побудувати таку систему безпеки, що включає моніторинг, реагування, методи запобігання загроз, тим самим підвищивши свою безпеку.

Список використаних джерел:

1. Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В., Сисоліна І. П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. № 65, 2024 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.
2. Данченко О. Б., Ланських Є. В., Семко О. В. Інформаційні ризики цифрового формату. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 3. С. 58-66. DOI: 10.24025/2306 4412.3.2020.200792.
3. Савеленко Г. В., Сисоліна Н. П., Ніколаєв І. В. Управління ризиками при впровадженні інформаційних систем в електронному бізнесі. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. Київ: Центр учбової літератури. №9, С.48-59. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/5.pdf>.

*Харченко І. В., к.е.н., доцент;
Прихід І. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ В СЕНСІ ІНТЕГРАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКУ СПІЛЬНОТУ І УСПІШНОЇ РОБОТИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ

Незважаючи на жорстоку війну, яку Україна веде зараз, народ України не залишає прагнень до вступу до Євросоюзу. Треба розуміти, що ринок Євросоюзу дуже складний і висококонкурентний. Це означає, що робота на ньому вимагає від підприємств, які збираються на ньому працювати, забезпечення для своєї продукції високих показників якості і ефективності.

За час ринкових перетворень Україна в значній мірі зазнала деіндустріалізації, тобто багато підприємств, які виготовляли промислову продукцію, збанкрутували і закінчили своє існування часто навіть фізично. Це пов'язано з тим, що рівень продукції, яку вони виготовляли, був значно нижчим ніж європейський і міжнародний і пояснюється ізоляцією економічного простору радянської імперії від сучасних ринкових реалій світової економіки. На даний момент перед багатьма українськими підприємствами постає задача випускати конкурентну продукцію, яка буде конкурентною порівняно з найкращими закордонними зразками. Розглянемо подібний ситуацію на прикладі підприємства «ELEX VM», яке виготовляє гідравлічні екскаватори. Підприємство розробило конструкцію гідравлічного екскаватора ELEX з великою чисельністю допоміжного обладнання. Продукція підприємства є затребуваною на ринку України. Це пояснюється тим, що підприємства які виготовляли екскаватори в Україні, збанкрутували. Наприклад, підприємство «Борекс» – бородянківський екскаваторний завод або Київське товариство «АТЕК», яке також виготовляло гідравлічні екскаватори. Проте дана продукція залишається необхідною для промисловості України і під час війни, і як ми сподіваємося, під час наступної відбудови України.

На ринок України вийшли такі гіганти світової екскаваторної промисловості такі фірми, як американська Caterpillar, японська фірма Komatsu, англійське JCB а також присутні корейські і китайські виробники. Це говорить про те, що дана продукція є необхідною для подальшого розвитку країни.

Продукція підприємства «ELEX VM», використовує для своєї комплектації сучасний китайський двигун внутрішнього згоряння та гідравліку як власного виробництва підприємства «Гідросил», так і закордонних виробників. Підприємство знаходиться у стадії розвитку, ним керує кваліфікований і енергійний менеджмент. Але тим не менше проблеми все-таки є – викликані вони війною і значним конкурентним тиском з боку закордонних виробників. Тому в підприємства виникають альтернативи подальшого розвитку перша

альтернатива це залишатися малим підприємством з невеликим обсягом виробництва. Друга альтернатива – масштабувати виробництво, розвиваючи кількісні та якісні показники і конкуруючи з закордонними виробниками. Третя альтернатива – це створення спільного підприємства з провідними закордонними виробниками. Кожна з цих альтернатив має як свої переваги так і недоліки.

Ключові переваги малих підприємств: гнучкість в управлінні; індивідуальний підхід до клієнтів; інноваційний потенціал; швидке прийняття рішень; низькі витрати; стійкість до економічних змін; диверсифікація економіки; створення робочих місць; локальна значущість.

Недоліки: обмежені фінансові ресурси. Доступ до капіталу. Відсутність резервів. Високий ризик банкрутства. Низька конкурентоспроможність. Масштаб діяльності. Маркетинг і брендинг. Обмежений доступ до технологій. Складність масштабування.

Переваги великих підприємств: економія на масштабах; доступ до капіталу; сильні позиції на ринку; розвинена інфраструктура; інноваційний потенціал; стійкість до ризиків; можливість створювати робочі місця; вихід на міжнародний ринок.

Недоліки великих підприємств: бюрократія; високі витрати на управління; менша гнучкість; ризик монополізації; відчуженість від клієнтів; залежність від ринку; етичні проблеми; складність управління персоналом.

Переваги спільних підприємств із закордонними партнерами: доступ до передових технологій; вихід на нові ринки; спільне фінансування; залучення досвіду та експертизи; зниження ризиків; сприятливий імідж; сприяння інноваціям.

Недоліки спільних підприємств із закордонними високотехнологічними партнерами: конфлікти між партнерами; ризик передачі технологій; обмеження в контролі; юридичні та регуляторні складнощі; культурні відмінності.

Не дивно, що ТОВ «ELEX BM» має на пострадянському просторі не надто потужні позиції у виробництві землерийної техніки, поступається по всім конкурентним характеристикам провідним західним компаніям, які значно випереджають підприємство в таких показниках, як широта номенклатури, імідж, більш знана торгова марка, потужна та розповсюджена дилерська мережа, міцні фінансові позиції та постійне оновлення продукції, технологій та обладнання.

Перші три компанії є абсолютними світовими лідерами в своїй галузі і конкурувати з ними – це вже є велике досягнення. На наш погляд найбільш привабливим варіантом розвитку підприємства є створення спільного підприємства закордонними партнерами бажано найбільш потужними. Але питання полягає в тому, чи захочуть закордонні партнери створювати спільне підприємство з невеликим українським підприємством для освоєння ринку України, який є не дуже великим і не занадто привабливим. в принципі таке такий варіант реальний і створити на теренах України підприємство яке буде виготовляти землерийний транспортну техніку з технологіями і ліцензією потужних закордонних партнерів і таким чином постачати на ринки країн СНД(за винятком росії). Великі за місткістю ринки є в країнах центральної Азії а також в країнах Балтії.

Таким чином доцільним є варіант створення спільного підприємства яке буде масштабувати випуск продукції. Але що для цього треба зробити

досліджуваному підприємству? Для цього підприємство повинно бути привабливим для закордонних партнерів, а значить мати можливість самостійно проектувати і удосконалювати техніку, обслуговувати її і супроводжувати її розвиток. Для цього також треба мати можливість і бажання вкладати значні кошти в проведення досліджень щодо вдосконалення металевих конструкцій екскаваторів, гідравлічної системи машин. Це вимагає наявності висококваліфікованих досвідчених дослідників інженерів і робітників. тому в значній мірі проблеми полягають в удосконаленні управлінням розвитку кадрами. Як висловився академік Амоша: « успіхи промисловості залежать, у першу чергу, від дій бізнесу, який несе відповідальність за розвиток продуктів, процесів і майстерності робітників, необхідних для збереження наявних і відкриття нових ринків у глобалізованому світі, пошуку нових можливостей зростання з урахуванням вимог корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку» [6]. На нашу думку держава, також повинна бути залучена до цього процесу і стимулювати розвиток технологій, техніки і підвищення кваліфікації персоналу, створювати державні програми стимулювання інноваційних продуктів та пільгового оподаткування інноваційних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. І., Вишневський В. П., Збаразська Л. О. Амоша О. І., Вишневський В. П., Збаразська Л. О. Промисловість і промислова політика України 2013: актуальні тренди, виклики, можливості: наук.-аналіт. доповідь: В. П. Вишневський (ред.); Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості. 2014. 200 с.
2. Портер Майкл. Стратегія конкуренції. Пер з англ. – К. Основи. 1998. – 390 с.
3. Ansoff H. Igor Implementing strategic management. Prentice Hall, 1965. 519 p.
4. Nastoiaschchii V. A. , Yatsun V. V., Kharchenko I. V. Problems and prospects of the development of the particular fields of Ukrainian machine-building in the conditions of increasing international competition and globalization of the economics. *Науковий вісник ПолтНТУ* №1(68) Полтава 2018 р. 129-145.
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York; The Free Press, 1998. 397 p.
6. Thompson A. A. Peteraf M. A. Gamble G. E. Strickland A. J. Crafting and executing strategy McGraw-Hill companies 2014, 800 p.

УДК: 338.48:640.4:330.34

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

АДАПТАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ДО УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг та відіграє значну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, зайнятості населення й туристичної привабливості країни. Водночас в умовах економічної

нестабільності, що супроводжується фінансовими кризами, зниженням платоспроможного попиту, зростанням витрат і високим рівнем невизначеності, підприємства готельно-ресторанної сфери України стикаються з суттєвими викликами. Це зумовлює необхідність пошуку ефективних адаптаційних механізмів, здатних забезпечити їх стійке функціонування та розвиток.

Проблеми розвитку та функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах нестабільності висвітлені у працях багатьох науковців. Зокрема, М. Портер розглядає конкурентні стратегії підприємств як основу адаптації до змін зовнішнього середовища [1, с. 25-27]. Вітчизняні дослідники наголошують на важливості інноваційних підходів та гнучкого управління у сфері гостинності [2, с. 48-50]. У роботах В.М. Геєця акцентовано увагу на макроекономічних чинниках нестабільності та їх впливі на розвиток сфери послуг в Україні [3, с. 112-114]. Разом із тим питання комплексної адаптації готельно-ресторанного бізнесу потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою роботи є дослідження особливостей адаптації готельно-ресторанного бізнесу України до умов економічної нестабільності та визначення основних напрямів підвищення ефективності його функціонування.

Готельно-ресторанний бізнес України є однією з найбільш чутливих до економічної нестабільності сфер господарювання, оскільки його розвиток безпосередньо залежить від рівня доходів населення, ділової активності, туристичних потоків та загального соціально-економічного клімату. Економічні кризи призводять до скорочення попиту на послуги гостинності, зростання витрат на енергоресурси й сировину, а також до ускладнення доступу підприємств до фінансових ресурсів.

За таких умов адаптація готельно-ресторанного бізнесу набуває стратегічного характеру та передбачає комплексне використання організаційних, економічних та інноваційних інструментів. Одним із ключових напрямів адаптації є оптимізація витрат, що реалізується через удосконалення системи управлінського обліку, впровадження енергозберігаючих технологій та раціоналізацію використання матеріальних ресурсів. Це дозволяє підприємствам зменшити фінансове навантаження та підвищити рівень економічної стійкості [1, с. 28-30].

Важливим аспектом адаптації є диверсифікація діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. Зокрема, поширення набувають такі форми, як розвиток послуг доставки, кейтерингу, організація заходів, а також орієнтація на локальні ринки та внутрішній туризм. Диверсифікація сприяє формуванню додаткових джерел доходів і зменшенню залежності від сезонних коливань попиту [2, с. 55-57].

Суттєву роль у процесі адаптації відіграє цифровізація готельно-ресторанного бізнесу. Використання онлайн-платформ бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), електронних меню та цифрових маркетингових інструментів забезпечує підвищення ефективності управління та покращення комунікації зі споживачами. У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифрові рішення сприяють збереженню клієнтської бази навіть в умовах економічної нестабільності [2, с. 52-54].

Автором запропонована узагальнена модель адаптації готельно-ресторанного бізнесу України до умов економічної нестабільності, яка відображає взаємодію зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та управлінських рішень підприємства.

Центральним елементом запропонованої моделі є управлінські рішення, що спрямовані на узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Реалізація таких рішень здійснюється через застосування інноваційних інструментів управління, що дозволяють підвищити якість сервісу та рівень задоволеності споживачів.

У табл. 1 узагальнено основні напрями адаптації готельно-ресторанного бізнесу України в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 1

**Напрями адаптації готельно-ресторанного бізнесу України
в умовах економічної нестабільності**

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація витрат	Контроль собівартості, енергозбереження	Підвищення фінансової стійкості
Диверсифікація послуг	Доставка, кейтеринг, орієнтація на внутрішній туризм	Зростання доходів
Цифровізація	Онлайн-бронювання, CRM, цифровий маркетинг	Розширення клієнтської бази
Підвищення якості сервісу	Навчання персоналу, стандарти обслуговування	Формування конкурентних переваг
Оптимізація витрат	Контроль собівартості, енергозбереження	Підвищення фінансової стійкості
Диверсифікація послуг	Доставка, кейтеринг, орієнтація на внутрішній туризм	Зростання доходів
Цифровізація	Онлайн-бронювання, CRM, цифровий маркетинг	Розширення клієнтської бази

Комплексне впровадження зазначених заходів забезпечує підвищення адаптивності підприємств готельно-ресторанної сфери, їх здатність ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності та створює передумови для подальшого розвитку галузі [1, с. 30-32; 3, с. 118-120].

У результаті дослідження встановлено, що адаптація готельно-ресторанного бізнесу України до умов економічної нестабільності є багатограним процесом, який потребує впровадження інноваційних управлінських рішень, цифрових технологій та гнучких стратегій розвитку. Реалізація адаптаційних заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, їх фінансової стійкості та здатності ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – Київ : Основи, 2008. – 390 с.
2. Кудла Н.Є. Туризм і готельно-ресторанна справа : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2016. – 328 с.
3. Геєць В.М. Економіка України в умовах глобальних викликів : монографія. – Київ : НАН України, 2020. – 352 с.

*Червоний В. М., к.т.н., доцент;
Коротецька К. С., здобувач
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
м. Харків*

ІННОВАЦІЇ В ТЕХНОЛОГІЇ БІОРОЗКЛАДНОГО ПАКУВАННЯ ДЛЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

В умовах сталого розвитку біорозкладне пакування набуває стратегічного значення для харчової промисловості, зокрема для кондитерських виробів, де ключовими є бар'єрні властивості проти вологи, кисню та окислення, що запобігають псуванню продуктів [1]. Перспективи використання відтопленого сала (свинячого жиру) як компонента таких матеріалів ґрунтуються на його натуральній біорозкладності, сумісності з харчовими продуктами та здатності до емульгування, що дозволяє інтегрувати відходи тваринництва в циклічну економіку, зменшуючи залежність від нафтохімічних ресурсів [2]. Це сприяє зменшенню екологічного навантаження, оскільки традиційне пластикове пакування для кондитерських виробів (наприклад, для шоколаду та цукерок) розкладається сотні років, забруднюючи ґрунти та океани мікропластиком [3]. Такий підхід не лише вирішує проблему відходів, але й підвищує сталість виробництва, відповідаючи вимогам ЄС щодо «зеленого» пакування до 2030 року.

Біорозкладне пакування – це матеріали, що піддаються ферментативному, хімічному чи фізичному розкладанню мікроорганізмами в природному середовищі (ґрунт, компост, вода) без утворення токсичних залишків, на відміну від конвенційних пластмас, які накопичуються в екосистемах [1]. Воно базується на відновлюваних ресурсах (біополімери, білки, ліпіди) і виконує функції бар'єру проти газів, вологи та мікробів, подовжуючи термін зберігання продуктів на 15...50% залежно від складу [2]. У харчовій галузі, зокрема для кондитерських виробів, воно мінімізує міграцію шкідливих речовин і забезпечує безпеку споживання, дозволяючи створювати їстівні покриття, які не впливають на смак чи текстуру [4]. Додатково, такі матеріали сприяють зменшенню вуглецевого сліду на етапі виробництва, оскільки сировина походить з агропромислових відходів, що робить їх економічно привабливими для масового впровадження.

Теорія зеленої пакування акцентує на принципах сталого розвитку, де пакування повинно бути екологічно нейтральним, перероблюваним і мінімізувати вплив на здоров'я людини та довкілля, інтегруючи концепції життєвого циклу (LCA) для оцінки від виток до розкладання [3]. З позиції теорії запланованого поведінки, впровадження таких матеріалів залежить від сприйняття споживачами екологічної користі, що стимулює перехід від синтетичних до біорозкладних альтернатив через освітні кампанії та маркування. Фундаментально, процес біорозкладання описується моделями кінетики деградації, де гідроліз та мікробне окислення перетворюють полімери на CO₂, воду та біомасу, забезпечуючи замкнений цикл без шкідливих емісій [1]. Для кондитерських виробів теорія підкреслює інтеграцію активних компонентів

(антиоксидантів) для запобігання окисленню жирів, що особливо актуально для продуктів з какао-маслом чи горіхами, де окислення призводить до втрати аромату.

Біорозкладне пакування класифікується за походженням (біополімери на основі крохмалю/некрохмалю, білки, ліпіди), методом синтезу (ферментація, екстракція) та формою нанесення (плівки, емульсії, композити), що дозволяє адаптувати матеріали до конкретних продуктів [1]. Зокрема, за типом матеріалів:

– полісахаридні (крохмаль, целюлоза) – бар'єр проти газів, але слабкі проти вологи, тому часто комбінуються з гідрофобними добавками;

– білкові (желатин, казеїн) – гнучкі, з адгезійними властивостями, ідеальні для обгортки;

– ліпідні (воски, жири) – гідрофобні, для захисту від вологи та олії, з високою біорозкладністю [2]. Серед форм нанесення виділяються емульсійні покриття (edible emulsions), де ліпіди емульгуються з гідрофільними компонентами для рівномірного нанесення на поверхню продукту, що забезпечує тонкий бар'єрний шар без додаткових відходів і з мінімальним енергоспоживанням на виробництві.

Ця класифікація підкреслює гнучкість технологій, дозволяючи створювати гібридні матеріали для специфічних вимог кондитерської галузі.

З огляду на наявність емульсійних покриттів у класифікації, перспективним є застосування відтопленого сала як ліпідної фази в біорозкладних емульсіях для кондитерських виробів, де воно емульгується з полісахаридами (наприклад, крохмалем чи гумою) для створення харчових покриттів, що наносяться методом занурення чи розпилювання на автоматизованих лініях.

Список використаних джерел:

1. Yuvaraj D. Advances in bio food packaging – An overview / D. Yuvaraj et al. // Heliyon. 2021. Vol. 7, iss. 9. P. e07998. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e07998.

2. Panou A. Biodegradable Packaging Materials for Foods Preservation / A. Panou, I. K. Karabagias // Coatings. 2023. Vol. 13, № 7. P. 1176. DOI: 10.3390/coatings13071176.

3. Song J. H. Biodegradable and compostable alternatives to conventional plastics / J. H. Song et al. // Philos. Trans. R. Soc. B Biol. Sci. 2009. Vol. 364, iss. 1526. P. 2127–2139. DOI: 10.1098/rstb.2008.0289.

УДК 631:004.9

*Анкундінов В. К.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО В ЕПОХУ AGRICULTURE 5.0

Сільське господарство є однією з найдавніших форм людської діяльності, що забезпечує населення продовольством та формує фундамент цивілізаційного розвитку [4]. Еволюція сільського господарства нерозривно пов'язана із загальною

еволюцією суспільства, відбувається хвилеподібно та супроводжується періодами стабільності й науково-технічних «стрибків» [1].

Етимологічне походження терміну *agriculture* від латинських слів *ager* («поле») та *colo* («культивувати») підкреслює первісне значення землеробства як обробітку землі, однак сучасне трактування терміну охоплює широке коло видів діяльності – від рослинництва до біотехнологічних практик.

Еволюцію сільського господарства можна відстежити через зміну концепцій – від «Agriculture 1.0» до «Agriculture 5.0» [6].

Agriculture 1.0 – це тривалий період традиційного землеробства, що ґрунтувався на використанні ручної праці та тягловій силі тварин. Agriculture 2.0 – механізації, винайденням парових і дизельних двигунів, а також «Зеленої революції», що підвищила врожайність, але спричинила значні екологічні ризики. Agriculture 3.0 – впровадженням комп'ютеризації та GPS-технологій, що заклали основу точного землеробства. Agriculture 4.0 – це етап застосування Інтернету речей, Big Data, штучного інтелекту та хмарних платформ для автоматизації виробничих процесів. Agriculture 5.0 переносить акцент із технократичного підходу на принципи людиноцентричності, стійкості та регенеративності. Цей етап передбачає синергію цифрових технологій та біоінновацій, розвиток «біоінтелекту» та використання коботів (*collaborative robots*), які взаємодіють з людиною на виробництві [3]. При цьому особлива увага приділяється практикам регенеративного землеробства, що сприяють відновленню ґрунтів, збільшенню вмісту органічної речовини, секвестрації вуглецю та підвищенню біорізноманіття.

Інтеграція технологій точного редагування геному (зокрема CRISPR/Cas9) забезпечує створення культур, стійких до хвороб, засолення та екстремальних кліматичних умов, що знижує залежність від пестицидів. Також важливою складовою Agriculture 5.0 є застосування принципів циркулярної економіки в аграрному секторі, що передбачає перетворення відходів на ресурси (наприклад, виробництво енергії з біомаси чи отримання органічних добрив) [2].

У глобальному контексті розвиток Agriculture 5.0 тісно пов'язаний із досягненням Цілей сталого розвитку ООН, особливо ЦСР 2 – «Нульовий голод», що спрямована на подолання голоду, підвищення якості харчування та підтримку стійких систем виробництва продуктів харчування [5]. Згідно з прогнозами ФАО, до 2050 року світове сільськогосподарське виробництво має зрости на 70 %, що робить питання екологічності та інноваційності агросектору критично важливими [4]. У цих умовах роль сільськогосподарського виробника зростає, а цифровізація, управління даними та автоматизовані системи підтримки прийняття рішень стають невід'ємними елементами успішного господарювання.

Big Data та аналітичні платформи дозволяють прогнозувати врожайність, аналізувати ризики, контролювати поширення хвороб та підвищувати ефективність управління ресурсами.

Таким чином, Agriculture 5.0 є комплексною трансформацією, що спрямована на поєднання високотехнологічного виробництва, збереження природного капіталу та соціально орієнтованих практик розвитку. Ця концепція

формує новий тип агросистем, здатних забезпечувати продовольчу безпеку без виснаження ресурсів планети, водночас сприяючи підвищенню якості життя сільських громад.

Список використаних джерел:

1. Кононенко Л. В. & Зайченко В. В. Еволюційні передумови розвитку сільського господарства та дорадництва на засадах формування Society 5.0. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 12(45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024, 119-126, DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).119-126](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).119-126).
2. Кононенко, Л., Сисоліна, І., & Сисоліна, Н. (2023). Формування стратегії підприємствами агропромислового комплексу в умовах циркулярної економіки. *Економічний простір*, (184), 91-94. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-15>.
3. 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>.
4. FAO. The future of food and agriculture – Trends and challenges.
5. Martos, A. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
6. Zhai et al. Agricultural revolutions overview.

УДК 330.341

*Бершадська К. С.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Ставерська Т. О.)
Державний біотехнологічний університет
м. Харків*

ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансові технології (FinTech) являють собою сучасний підхід до інтеграції інноваційних технологій і фінансових послуг, що змінює традиційний спосіб здійснення фінансових операцій за допомогою програмного забезпечення, алгоритмів і цифрових платформ [1]. Сфера FinTech охоплює широкий спектр рішень, включаючи цифрові платіжні системи, мобільний банкінг, криптовалюти та автоматизованих консультантів. Його значущість для економіки полягає у розширенні доступу до фінансових послуг, зниженні витрат фінансових установ і створенні інноваційних продуктів, які відповідають вимогам сучасних споживачів. Протягом 2025 року спостерігається стабільне зростання ринку FinTech України – не дивлячись на складні макроекономічні та бізнес-умови, викликані воєнними діями, в країні функціонує понад 100 FinTech-компаній, причому більше ніж половина з них були засновані протягом останніх трьох років, що свідчить про динамічний розвиток галузі. Хоча український FinTech-сектор становить менше ніж 1% глобального ринку, він розвивається швидшими темпами, ніж світові тренди, із прогнозованим сукупним річним темпом зростання (CAGR) цифрових транзакцій на рівні 18,3% у 2018-2024 рр. [2].

Впровадження фінансових технологій у бізнес-процеси підприємств є одним із ключових напрямів цифрової трансформації сучасного бізнес-середовища. Незважаючи на очевидні переваги – підвищення прозорості, швидкості фінансових операцій, автоматизація управлінських рішень, – багато компаній стикаються з комплексом проблем, що стримують ефективно використання інноваційних інструментів (рис. 1).

Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня готовність підприємства до цифрової трансформації • Низький рівень цифрових компетенцій персоналу • Опір змінам
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Нерозвинена ІТ-інфраструктура • Несумісність програмного забезпечення • Відсутність якісних даних для аналітики
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість впровадження • Довгий період окупності • Нестача ресурсів у малих та середніх підприємств
Правові та регуляторні	<ul style="list-style-type: none"> • Недосконалість законодавства щодо цифрових фінансових послуг • Ризики невідповідності вимогам кібербезпеки та GDPR
Інформаційна безпека та кіберризик	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кіберзагроз • Недостатній рівень захисту інформаційних систем
Стратегічні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність чітких критеріїв ефективності цифровізації • Розрив між стратегією та ІТ-реалізацією

Рис 1. Проблеми імплементації фінансових технологій в управління бізнес-процесами підприємств

Джерело: розроблено автором.

Однією з основних причин проблемної імплементації FinTech є відсутність у багатьох компаній чіткої стратегії цифрового розвитку та достатнього рівня зрілості бізнес-процесів. Внаслідок цього FinTech-інструменти інтегруються фрагментарно, без системності, що знижує ефективність. Впровадження FinTech передбачає зміну підходів до планування, контролю, документообігу та взаємодії підрозділів. Низький рівень цифрових компетенцій персоналу, відсутність навичок роботи з аналітичними платформами, CRM-системами, автоматизованими фінансовими модулями, внутрішній спротив персоналу інноваціям, збільшують ризики помилок та поглиблення організаційних проблем імплементації.

Технологічні проблеми обумовлені, передусім, наявністю застарілої або нерозвиненої ІТ-інфраструктури – для роботи FinTech-систем потрібні потужні

сервери, якісні канали зв'язку, захищені бази даних. На багатьох підприємствах ІТ-архітектура застаріла і потребує модернізації, що збільшує витрати. Сучасні фінансові модулі часто конфліктують із застарілими ERP-системами або бухгалтерським ПЗ, що спричиняє помилки інтеграції, дублювання даних, порушення єдиного інформаційного простору. Цифровізація бізнес-процесів базується на даних – якщо вони неповні, неактуальні або структуровані неправильно, ефективність FinTech-інструментів суттєво знижується. Саме проблема Data Quality є критичною для сучасного бізнес-аналізу.

Фінансові проблеми пов'язані з високою вартістю впровадження та нестачею ресурсів у підприємств. Комплексні FinTech-рішення (BI-платформи, цифрові платформи платежів, автоматизовані модулі ризик-менеджменту, антифрод-системи) потребують значних капіталовкладень, а фінансові результати від впровадження технологій проявляються не одразу – часто період окупності перевищує запланований, що ускладнює ухвалення рішень про інвестиції. Порівняно з великими корпораціями малі та середні підприємства мають більш обмежені фінансові можливості для масштабної цифровізації та впровадження комплексних FinTech-рішень.

Правові та регуляторні проблеми обумовлено недосконалістю законодавства щодо цифрових фінансових послуг. Неузгодженість та нерегульованість певних питань у сфері електронних платежів, електронної ідентифікації, захисту даних створюють бар'єри для впровадження нових технологій. Окрім того, вітчизняні підприємства зіштовхуються з труднощами при адаптації FinTech-рішень до вимог безпеки та конфіденційності даних, що підвищує юридичні ризики та ризики невідповідності вимогам кібербезпеки та GDPR.

FinTech-рішення потребують доступу до великих масивів фінансової інформації, що створює додаткові ризики витоку даних, шахрайства, DDoS-атак. Навіть сучасні технології потребують охоронних контурів, регулярних аудитів, систем резервного копіювання, але у багатьох компаній ці елементи відсутні або працюють формально, що поглиблює проблеми захисту інформації та збільшення кіберзагроз.

Як зазначалось раніше, у багатьох компаній відсутня чітка стратегія імплементації FinTech. Компанії часто впроваджують FinTech заради тренду, а не для вирішення конкретних бізнес-задач, не маючи чітких критеріїв ефективності цифровізації. Невизначені KPI та невірні очікування призводять до нерационального використання ресурсів, що викликає розрив між стратегією та ІТ-реалізацією.

Проблеми впровадження фінансових технологій мають комплексний характер – організаційний, технологічний, фінансовий, правовий та безпековий. Подолання цих бар'єрів вимагає стратегічного підходу, модернізації ІТ-інфраструктури, підвищення цифрових компетенцій персоналу, формування корпоративної культури інновацій та ефективної взаємодії між організаційною, фінансовою та технологічною складовими системи управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Рижикова Н. І., Остапенко Р. М., Горох О. В., Коваленко В. С. Аналіз фінтех в Україні: сучасний стан, перспективи розвитку та інвестиційні можливості. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 152-159. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-20).
2. Winning strategy: Why the time is right to invest in Ukrainian FinTech – Euractiv. *Euractiv*. 2024. URL: <https://www.euractiv.com/section/europe-s-east/opinion/winning-strategy-why-the-time-is-right-to-invest-in-ukrainian-fintech/>.
3. Ставерська Т. О., Глущенко І. А., Лисак Г. Г. Фінансові технології (fintech) та їх вплив на цифрову економіку. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 12(26). С. 315–326. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/7007/7047>.

УДК 640.43

*Белушкіна І. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Терешкін О. Г., д.т.н, професор
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
м. Харків*

СУЧАСНІ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ

Підприємства готельно-ресторанного господарства традиційно займають вагому частку ринку послуг та відіграють суттєву роль у формуванні іміджу країни на міжнародному рівні. Сучасні тенденції розвитку цього сектору характеризуються активною діджиталізацією, стандартизацією, пошуком нових моделей співпраці та орієнтацією на формування унікального клієнтського досвіду. Поглиблення спеціалізації закладів, формування міжнародних мереж, використання інноваційних технологій та зростання ролі франчайзингу визначають стратегічні напрями функціонування галузі [1].

Франчайзинг стає одним із ключових факторів розвитку через можливість масштабування, використання єдиних стандартів обслуговування, оптимізацію витрат і зменшення ризиків для підприємця. За даними аналітичних досліджень, кількість франчайзерів в Україні демонструє стабільне зростання, а громадське харчування займає друге місце за кількістю франчайзингових об'єктів, що підтверджує актуальність цієї моделі ведення бізнесу [2].

Серед переваг франчайзингу можна виокремити централізоване навчання персоналу, економію на гуртових закупівлях, високий рівень впізнаваності бренду та ефективну рекламну підтримку (рис.1).

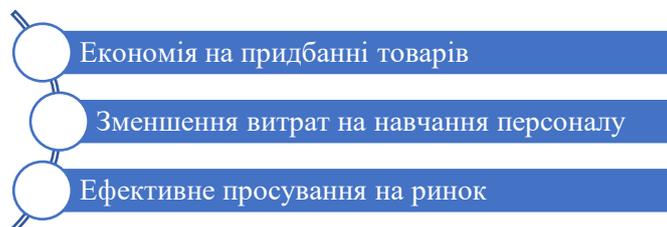


Рис.1. Переваги франчайзингу

Підприємці, які обирають створення унікального закладу без франчайзингової моделі, мають орієнтуватися на актуальні технологічні та управлінські тенденції. Популярності набувають цифрові меню, сенсорні планшети для замовлень, системи динамічного ціноутворення, індивідуалізація пропозицій для гостей та розвиток доставки до громадських зон. Оптимізація меню, скорочення дегустаційних сетів та врахування потреб гостей, які відвідують заклад самостійно («соло дайнінг»), дозволяють формувати конкурентні переваги та підвищувати рентабельність.

У зв'язку з поширенням теми екології по всьому світу, а особливо серед молоді, все більшу актуальність набувають заклади, які активно підтримують цю позицію. Таким чином, світовим трендом стають ресторани «без відходів», основна ідея яких полягає у використанні залишків (кістки, обрізки, шкірки) для створення нових продуктів або навіть страв. Яскравим прикладом є мексиканський ресторан із зіркою Мішлен – Baldio, в ньому можна скуштувати веганське тамале з грибами на пару в бананових листках, кукурудзяну фокаччу із цибулевим пюре, приготованим із кухонних залишків, тако зі свининою, виготовлено із голови – частини, яку зазвичай рідко використовують у ресторанах [3].

Використання інструментів скорочення харчових відходів у готельно-ресторанному бізнесі (зменшення розміру тарілок, перехід на багаторазовий посуд, цифровий моніторинг залишків, навчання персоналу) дозволяє знизити обсяги харчових відходів у закладах харчування в середньому на 20-57%. Так, у дослідженнях для сектору HoReCa зменшення розміру тарілок дало до 57% скорочення відходів, а перехід з одноразового на постійний посуд – близько 51% зниження залишків їжі в закладах типу буфетів і їдалень (табл.1).

Таблиця 1

Результати скорочення харчових відходів у закладах харчування

№	Тип закладу / інтервенція	Основні заходи	Фактичне скорочення харчових відходів
1	Ресторан / буфет (експерименти зі зменшенням розміру тарілок)	Зменшення діаметра тарілок	До 57% менше харчових відходів; 31% менше спожитої їжі
2	Готельний «шведський стіл»	Інформаційні таблички + менші тарілки	19-20% зниження харчових відходів
3	Університетська їдальня	Перехід з одноразового на багаторазовий посуд	51% скорочення харчових відходів
4	Мережевий ресторан	Системний облік відходів, оптимізація меню, тренінги персоналу	Близько 50% зменшення кухонних відходів
5	Готель (сніданки, шведський стіл)	Використання AI-системи для обліку відходів, аналітика, корекція викладки страв	50% загальне скорочення; 94% менше відходів хліба
6	45 готелів у 14 країнах (сезонні шведські столи)	«Розумні ваги», аналітика, оптимізація порцій	26% зниження тарілкових відходів за сезон
7	Ресторани, готелі, буфети, шкільні їдальні (різні інтервенції)	Інформаційні кампанії, навчання персоналу, зміна порцій і посуду	12-57% скорочення (залежно від типу заходів)

Ще однією з провідних тенденцій у ресторанному бізнесі є залучення продуктів харчування від локальних виробників або навіть власне виробництво. Деякі заклади вже починають розвиток саме за цим напрямком, вирощуючи на власних грядках зелень та співпрацюючи з місцевими фермерами. Такий тип ведення бізнесу не лише привертає увагу, а й підтримує локальних виробників та малий бізнес, що робить його ще більш новітнім та вигідним.

Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу передбачають адаптацію до змін ринку, підвищення операційної ефективності, впровадження цифрових інструментів та активне використання маркетингових інновацій. Успіх підприємств у значній мірі залежить від здатності власників швидко реагувати на зміни споживчих вподобань та тенденції діджиталізації. Впровадження інноваційних рішень, аналіз конкурентного середовища та використання сучасних технологій стають визначальними для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, розвиток готельно-ресторанного бізнесу потребує системного підходу до впровадження нових стратегій, врахування сучасних трендів та постійного вдосконалення сервісу. Франчайзинг, цифровізація, екологічна позиція є ключовими чинниками підвищення ефективності функціонування підприємств. Перспективним напрямом є інтеграція інноваційних технологій, персоналізація послуг, підтримання місцевих виробників, виробництво «без відходів» та використання гнучких моделей управління, що забезпечує стабільність розвитку та формує довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел:

1. Палеха Ю., Мошок Г., Миколайчик І. Основи менеджменту: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
2. FRANCHISE GROUP. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/> (дата звернення 24.11.2025).
3. Вікідей: ресторан відходів із зіркою [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bzh.life/ua/eda/1752652645-vikiday-z-yizh-restoran-vidhodiv-iz-zirkoyu/> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Reynolds C., Miotto A., et al. Consumption-stage food waste reduction interventions: what works and how to design better interventions // Food Policy. 2019. Vol. 83. P. 7–27.
5. Hospitality and food service case studies: Pizza Hut Restaurants [Електронний ресурс] // WRAP. 2019. Режим доступу: <https://www.wrap.ngo/resources/food-waste-reduction-roadmap-case-studies/hospitality-and-food-service> (дата звернення: 26.11.2025).
6. How Lisbon Marriott Cut Food Waste by 50% While Boosting Guest Satisfaction: Case Study [Електронний ресурс] // Winnow Solutions. 2025. Режим доступу: <https://www.winnowsolutions.com> (дата звернення: 26.11.2025).

*Власенко Є. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Кононенко Л. В.)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон*

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ

Інвестиційний потенціал є важливою складовою економічного зростання кожної країни. Інтеграція у світовий ринок дає можливості країни заявити про себе та свої досягнення. Для України інвестиції є можливістю для економічного зростання та зовнішньоекономічної діяльності.

В Україні є значні природні ресурси, розвинута аграрна та промислова база. Важливим фактором є також вдале географічне положення. Однак важливо аналізувати всі фактори, що впливають на інвестиційний потенціал країни, як позитивні, так і негативні, для вирішення різних проблем і можливості для залучення інвесторів.

На даний момент існує багато перешкод для збільшення інвестиційного потенціалу. Є великі ризики інвестицій через зниження ВВП та дефіцит робочої сили через міграцію та відсутні швидкі темпи економічного відновлення. Після падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася на 5,5% у 2023 році (за уточненими даними). За підсумками 2024 року зростання ВВП склало всього 2,9% за рік (менше за очікування). Економічне відновлення поступово сповільнюється [1].

Україна має значний інвестиційний потенціал, зокрема в аграрному секторі, інформаційних технологіях, енергетичній галузі та інфраструктурі. На сьогодні Україна вже заявила про себе на міжнародному ринку як потенційний інвестор.

Україна є одним з найбільших виробників і експортерів сільськогосподарської продукції, такої як зерно, олія, тощо. Природні ресурси країни забезпечують значний потенціал для іноземних інвестицій у аграрний сектор. Зокрема, Україна є одним із найбільших світових виробників соняшника та лідером у виробництві соняшникової олії. Крім того, країна входить до десятки найбільших виробників зерна та є одним із трьох найбільших експортерів кукурудзи. До основних вирощуваних культур також належать зернові, бобові, картопля, цукровий буряк і овочеві культури. Останні десятиліття спостерігається стійке зростання обсягів експорту зернових, що свідчить про високий потенціал розвитку галузі. Основними імпортерами українського зерна у 2023 році стали Китай (9,6%), Іспанія (7,5%) та Туреччина (7,4%), що свідчить про високий попит на українську продукцію з боку як азійських, так і європейських ринків [2].

Україна має значний розвиток в сфері інформаційних технологій та програмного забезпечення. Маючи кваліфікованих спеціалістів, що розвивають цей напрямок, завдяки високому рівню технічної освіти в Україні. Це важливий чинник для інвестицій який досить активно розвивається завдяки кваліфікованим кадрам та конкурентоспроможним цінам на послуги.

Український ІТ-ринок має значні перспективи для інвестицій німецького бізнесу завдяки високій експортній орієнтації, конкурентній вартості послуг та великій кількості кваліфікованих фахівців. На ринку України налічується близько 346,2 тисячі ІТ-спеціалістів, які працюють у 2150 компаніях, що досить точно описує можливості кадрового потенціалу і здатність задовольнити попит на ІТ-послуги у Німеччині, де спостерігається значний дефіцит таких фахівців. Ринок характеризується високим попитом на аутсорсингові послуги з боку міжнародних клієнтів, а його орієнтація на експорт дозволяє забезпечувати німецьким компаніям доступ до якісних та економічно вигідних ІТ-рішень [3].

Для підвищення інвестиційного потенціалу в Україні було запроваджено спеціальний правовий режим «Дія.City».

15 липня 2021 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Він заклав фундамент для запровадження в Україні спеціального правового режиму Дія.City та визначив його загальні засади. Цей Закон став результатом плідної та кропіткої роботи фахівців Комітету, Мінцифри при тісній співпраці з ІТ-індустрією.

Головну роль в сучасній світовій економіці відіграють новітні цифрові технології та інновації, саме тому країни-члени Європейського Союзу та інші держави докладають якомога більше зусиль для стимулювання цифрової економіки.

Розробка концепції Дія.City покликана посилити конкурентні позиції України в боротьбі за інвестиції та талановитих фахівців, а також створити найкращі умови для розвитку ІТ-бізнесу в нашій державі [4].

Дія.City унікальний правовий та податковий простір, що створює сприятливі умови для розвитку бізнесу в Україні й запроваджує стимули для перетворення країни на високотехнологічну цифрову державу. Розробники створили зручні додатки з ефективними інструментами, держава забезпечує комфортні податкові умови. Все це допомагає компаніям будувати прозору корпоративну структуру, легше залучати іноземні інвестиції, задіювати додаткові механізми для захисту нематеріальних активів [5, 6].

Україна досить активно займається розробкою та впровадженням різних концепцій для залучення інвесторів. Проте, результати дослідження щодо готовності інвестувати в Україну, що були представлені на конференції URC2025 у Римі, свідчать про неготовність до інвестицій. Дослідження, що охопило понад 300 українських та європейських компаній підтвердило наявність надійної основи для подальших прямих іноземних інвестицій у відновлення та економіку України. У фокусі дослідження – ключові сектори економіки, у яких працюють українські та європейські компанії. Український бізнес найбільш активний у сфері ІТ та послуг, тоді як європейські компанії зосереджені переважно на промисловості, будівництві, охороні здоров'я, тощо. Обидві сторони визнали транспорт і логістику ключовими напрямками для співпраці. Майже 55% європейських компаній заявили про зацікавленість та співпрацю, що свідчить про готовність збільшувати прямі іноземні інвестиції в Україну. Найбільший інтерес спостерігається до промисловості, енергетики та інфраструктури, а також агросектору, медицини й оборони.

Україна має великий інвестиційний потенціал для залучання іноземних інвестицій для економічного розвитку країни, зокрема в аграрному секторі та ІТ.

Список використаних джерел:

1. Трекер економіки України під час війни URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення 25.11.2025).
2. Іщук М. А., Голуб Х. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів: Економіка, с. 21-27.
3. Аналіз ІТ-галузі в Україні. 2025 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-it-otrasli-v-ukraine-2025-god> (дата звернення 25.11.2025).
4. Спеціальний режим Дія.City працює та зміцнює нашу економіку, Комітет з питань цифрової трансформації URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242877.html (дата звернення 25.11.2025).
5. Міністерство цифрової трансформації України URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/business/city> (дата звернення 25.11.2025).
6. Назарова Г. Б., Кононенко Л. В. Оподаткування резидентів Дія Сіті: вітчизняний та міжнародний досвід. Наукові перспективи. Серія «Економіка». 2023. № 8(38). С. 378–396. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-378-395](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-378-395).
7. Інвестиції в Україну: дослідження від СУП інвестиційного потенціалу країни URL: <https://sup.org.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-sup/> (дата звернення 25.11.2025).

УДК: 330.341.1:334

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

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне підприємницьке середовище функціонує в умовах підвищеної економічної нестабільності, що проявляється у фінансових кризах, коливаннях ринкової кон'юнктури, посиленні глобальної конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов традиційні моделі розвитку підприємництва втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку та впровадження інноваційних моделей, здатних забезпечити адаптивність і стійкість суб'єктів господарювання.

Проблематика інноваційного розвитку підприємництва ґрунтовно розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, П. Друкер наголошує на визначальній ролі інновацій як основного інструменту підприємницького успіху в умовах змінного середовища [1, с. 2-3]. Й. Шумпетер розглядає інновації як рушійну силу економічного розвитку, що забезпечує трансформацію виробничих і управлінських процесів [2, с. 45-47]. У працях В. М. Геєця акцентується увага на необхідності формування інноваційної моделі розвитку підприємництва як передумови стабілізації національної економіки [3, с. 112-114]. Разом із тим питання адаптації інноваційних моделей до умов економічної нестабільності потребує подальших досліджень.

Метою дослідження є обґрунтування ролі та змісту інноваційних моделей розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності, а також визначення їх ключових характеристик і напрямів практичного впровадження.

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено фінансовими кризами, глобалізаційними процесами, технологічними зрушеннями, пандемічними викликами та геополітичними ризиками. У таких умовах підприємництво стикається з необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що актуалізує пошук ефективних інноваційних моделей розвитку.

Інновації стають важливим інструментом не лише зростання, а й виживання підприємств у кризових умовах. Впровадження інноваційних бізнес-моделей дозволяє підприємницьким структурам підвищувати гнучкість, оптимізувати витрати, знаходити нові ринки та формувати стійкі конкурентні переваги.

Інноваційна модель розвитку підприємництва передбачає системне використання нових ідей, технологій, методів управління та організаційних рішень з метою досягнення економічних і соціальних результатів. Такі моделі ґрунтуються на інтеграції інновацій у всі сфери діяльності підприємства – від виробництва та маркетингу до фінансового менеджменту й управління персоналом.

Економічна нестабільність формує для підприємств складне та динамічне середовище функціонування, яке характеризується високим рівнем ризиків, невизначеністю попиту, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та зростанням конкуренції. За таких умов традиційні підходи до розвитку підприємництва виявляються малоефективними, що актуалізує необхідність переходу до інноваційних моделей господарювання.

Інноваційні моделі розвитку підприємництва передбачають системну інтеграцію інновацій у всі сфери діяльності підприємства: виробничу, управлінську, маркетингову та фінансову. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, скорочення трансакційних витрат та розширення ринків збуту. У працях науковців наголошується, що цифровізація є одним із ключових чинників підвищення адаптивності підприємств в умовах нестабільності [1, с. 4-6].

На рис. 1 подано узагальнену інноваційну модель розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності, яка відображає взаємозв'язок між інноваційними ресурсами, бізнес-процесами та цифровими технологіями. Їх поєднання спрямоване на досягнення головної мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.



Рис. 1. Інноваційна модель розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності

Важливу роль у реалізації інноваційних моделей відіграють інноваційні ресурси, до яких належать інтелектуальний капітал, знання, компетенції персоналу, а також інвестиційні та інформаційні ресурси. Розвиток людського капіталу та формування інноваційної культури на підприємствах сприяють активізації творчого потенціалу працівників і генерації нових ідей [2, с. 52-54].

Узагальнення основних інноваційних моделей розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Інноваційні моделі розвитку підприємництва
в умовах економічної нестабільності**

Модель	Характеристика	Очікуваний результат
Цифрова	Використання цифрових платформ і автоматизації	Зниження витрат, розширення ринків
Гнучкого управління	Швидке реагування на зміни	Підвищення адаптивності
Інноваційно-орієнтована	Розробка нових продуктів і послуг	Зростання конкурентних переваг
Коопераційна	Партнерство та об'єднання ресурсів	Зменшення ризиків

Практика свідчить, що найбільш ефективним є поєднання кількох інноваційних моделей залежно від галузевої специфіки та масштабів підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив економічної нестабільності та створити передумови для довгострокового розвитку підприємницьких структур [1, с. 5-6; 3, с. 118-120].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що інноваційні моделі розвитку підприємництва є важливим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. Їх впровадження сприяє підвищенню адаптивності бізнесу, оптимізації ресурсів і формуванню нових можливостей розвитку.

Список використаних джерел:

1. Друкер П.Ф. Інновації та підприємництво : практика і принципи. – Київ : Основи, 2000. – 320 с.
2. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. – Київ : Видавничий дім, 2011. – 244 с.
3. Геєць В.М. Інноваційний розвиток економіки України : монографія. – Київ : НАН України, 2020. – 352 с.

*Дмитров А. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Кононенко Л. В., к.е.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКИХ РАДАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління в сільських радах у сучасних умовах є ключовим чинником ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки саме якісна фінансова інформація визначає здатність громади раціонально використовувати обмежені ресурси. Посилення децентралізаційних процесів сформувало нові вимоги до фінансової автономії та підзвітності сільських рад, що потребує модернізації підходів до ведення бухгалтерського обліку та формування аналітичних даних. У цьому контексті інформаційні системи управління стають основою прийняття рішень, забезпечуючи доступ до достовірних показників, необхідних для планування, контролю та прогнозування бюджетних процесів.

Ефективність управління залежить від обліково-аналітичного забезпечення, його прозорості та здатності формувати релевантну інформацію для керівництва процесом фінансування у громаді. Важливість якісної облікової системи особливо зростає в період воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування вимушені працювати в умовах швидкої зміни нормативної бази, дефіциту фінансових ресурсів та зростання соціальних потреб населення.

Під впливом євроінтеграційних процесів в Україні триває гармонізація стандартів бухгалтерського обліку державного сектору з міжнародними підходами відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС) [2]. Ці стандарти визначають єдиний підхід до відображення доходів, видатків, активів і зобов'язань, що забезпечує порівнянність фінансової звітності та посилює контроль за дотриманням бюджетної дисципліни в сільських громадах.

Особливої уваги потребує цифровізація облікових процесів [1,4], що є одним з ключових напрямів реформування публічних фінансів. Використання цифрових технологій у сфері обліку та аудиту значно підвищує швидкість обробки інформації, знижує ризики людських помилок і створює можливості для застосування інтелектуальних методів аналізу, включно з машинним навчанням та автоматизованою перевіркою операцій. Ці тенденції відкривають можливість для переходу сільських рад від традиційних паперових процедур до сучасних цифрових екосистем управління фінансами.

У сучасних умовах обліково-аналітичне забезпечення має виконувати не лише функцію фіксації фактів господарських операцій, а й функцію стратегічної підтримки управлінських рішень, що вимагає впровадження сучасних методів аналізу, моделювання бюджетних сценаріїв та прогнозування фінансових показників. Аналітична функція бухгалтерського обліку у державному секторі є рівнозначною його реєстраційній функції, оскільки саме аналіз забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо розподілу бюджетних коштів.

Окрему роль відіграє кадровий потенціал, адже якість обліково-аналітичної інформації значною мірою визначається професійною підготовкою працівників [3]. Сучасний бухгалтер державного сектору має володіти цифровими компетентностями, навичками роботи з великими масивами даних і розумінням принципів оцінювання ефективності бюджетних програм, що особливо актуально для сільських рад, які працюють із розширеним портфелем джерел фінансування, серед яких гранти, цільові субвенції та міжнародна підтримка.

Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління в сільських радах передбачає комплексну модернізацію всіх елементів фінансової системи – методології обліку, цифрових технологій, аналітичних інструментів, системи контролю та професійної підготовки кадрів. Формування сучасної обліково-аналітичної системи стає передумовою підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та ефективності управління фінансовими ресурсами, що забезпечує здатність громад до сталого розвитку навіть в умовах воєнних та економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. 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>.

2. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-14>.

3. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. (2023). Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємницьких структур як складова стратегічного управління. *Modern engineering and innovative technologies. International periodic scientific journal*. Published by: Sergeieva&Co Karlsruhe, Germany Issue 25. Part 4, С. 117–122. DOI:<https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>.

4. Саун А. Ж., Рихлов М., Тихомиров А. Цифровізація облікової системи підприємства. // Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.) – Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 310-312.

УДК 658.012.4:004

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

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація сучасної економіки зумовлює докорінні зміни у принципах функціонування та управління підприємствами, формуючи нові

вимоги до організації господарської діяльності та використання ресурсів. Посилення глобальної конкуренції, ускладнення ланцюгів створення вартості, нестабільність ринкового середовища, а також зростання вартості фінансових, матеріальних і трудових ресурсів актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до управління ресурсним потенціалом. У цих умовах саме ефективність управління ресурсами визначає здатність підприємства забезпечувати стійкість функціонування, адаптацію до зовнішніх змін і довгострокову конкурентоспроможність [1].

Ресурсний потенціал підприємства в сучасному науковому дискурсі розглядається як системно організована та динамічна сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, нематеріальних та інноваційних ресурсів, доповнена управлінською спроможністю їх раціонального поєднання та трансформації у результативні економічні показники. Такий підхід виходить за межі статичного уявлення про ресурси як обмежені фактори виробництва й акцентує увагу на їх взаємодії, відтворюваності та адаптивності. В умовах цифрової трансформації визначальним стає не обсяг залучених ресурсів, а здатність підприємства формувати оптимальну структуру ресурсного потенціалу та забезпечувати його гнучке коригування відповідно до змін зовнішнього середовища [2].

Інноваційні механізми управління ресурсним потенціалом формуються на основі інтеграції цифрових технологій із системним і стратегічним підходами до управління. Упровадження ERP-систем, аналітичних платформ business intelligence, технологій обробки великих даних та автоматизованих систем планування дозволяє забезпечити прозорість матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, підвищити точність прогнозування потреб у ресурсах і своєчасність управлінських рішень. Цифровізація змінює саму логіку управління ресурсами, переводячи її з реактивного режиму, орієнтованого на фіксацію відхилень, у проактивний, спрямований на запобігання втратам і формування резервів ефективності.

Важливою складовою інноваційного механізму управління є ресурсно-орієнтований підхід, відповідно до якого унікальні ресурси, компетенції та організаційні здібності розглядаються як основа формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набувають нематеріальні активи, інтелектуальний капітал, корпоративні знання та цифрові платформи, що забезпечують синергетичний ефект від взаємодії окремих складників ресурсного потенціалу [3]. Цифрові технології виступають каталізатором цього процесу, посилюючи взаємозв'язок між ресурсами та підвищуючи їх віддачу без пропорційного зростання витрат.

Цифрова трансформація істотно змінює роль людського капіталу в системі управління ресурсами. Персонал перестає бути лише виконавцем виробничих функцій і перетворюється на ключовий носій знань, інновацій та управлінських компетенцій. Інноваційні механізми управління ресурсним потенціалом передбачають розвиток компетентнісного підходу, впровадження систем мотивації, орієнтованих на досягнення ключових показників ефективності, автоматизацію HR-процесів та формування культури безперервного навчання.

Це сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню гнучкої організаційної структури, здатної оперативно реагувати на виклики цифрового середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційні механізми управління ресурсним потенціалом в умовах цифрової трансформації забезпечують якісно новий рівень ефективності використання ресурсів, зниження операційних витрат і підвищення стійкості підприємства. Їх упровадження формує адаптивну модель розвитку, зорієнтовану на довгострокове зростання та посилення конкурентних позицій. В умовах сучасної економіки інноваційне управління ресурсним потенціалом є не альтернативним, а обов'язковим елементом стратегічного розвитку підприємства та ключовою передумовою його фінансової стабільності.

Список використаних джерел:

1. Брич В., Белова І., Ярощук О. Управління інноваціями як рушійна сила трансформації бізнес-процесів у туризмі. *Економічний аналіз*. 2024. № 3. С. 654–662. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.654>.
2. Шинькович А. В., Васильєва Н. Б., Романенко О. В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>.
3. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278–284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>.

УДК 338.43

*Кандиба М. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

В агробізнесі ефективність використання ресурсів є ключовим фактором сталого розвитку, особливо в умовах зростаючих викликів, таких як кліматичні зміни, технологічна трансформація та обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів. Застосування сучасних методів управління, зокрема цифрових технологій, дозволяє оптимізувати витрати, знижуючи втрати і підвищуючи продуктивність землі та інших ресурсів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки та впровадження сучасних підходів і технологій, які б забезпечили раціональне та ефективне використання ресурсів у сфері агробізнесу, особливо в контексті цифровізації та переходу агросектору до точного землеробства.

Метою є дослідження теоретико-методичних засад оцінки ефективності використання ресурсів у агробізнесі України та напрямів її підвищення через застосування цифрових технологій, оптимізацію витрат та управлінські інструменти.

На основі вивчення наукової думки систематизовано основні показники ефективності використання ресурсів у агробізнесі, їх вплив на ефективність та методи оптимізації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники ефективності використання ресурсів у агробізнесі

Показник	Вплив на ефективність	Методи оптимізації
Продуктивність землі (виробництво валової продукції на 1 га)	Впливає на обсяги та рентабельність виробництва	Точне землеробство, інтенсифікація
Енергоефективність виробництва (витрати палива і енергії)	Впливає на собівартість виробництва	Використання відновлювальних джерел, автоматизація, цифрові технології
Використання мінеральних добрив (раціональність застосування хімікатів)	Зменшення витрат та екологічний баланс	Норми внесення, контроль аналізів ґрунту, цифрові технології
Продуктивність праці (ефективність використання трудових ресурсів)	Підвищення якості та кількості продукції	Професійна підготовка, автоматизація процесів, цифрові технології

Аналіз світового та вітчизняного досвіду дозволяє стверджувати, що підвищення ефективності агробізнесу тісно пов'язане з інтенсифікацією виробництва, яке передбачає використання новітніх добрив, техніки і систем точного землеробства. Такі методи дозволяють більш раціонально використовувати кожен гектар, воду, енергію та робочу силу. В Україні, незважаючи на значний потенціал агросектору, існують важливі резерви покращення, особливо за рахунок впровадження комплексних систем оцінки і контролю використання ресурсів на рівні господарств.

Агробізнес країни стикається з багатьма викликами, серед яких обмеженість ресурсів, зміни клімату та потреба в технологічній модернізації для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку. Неефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів призводить до втрат потенційного врожаю, зайвих витрат та погіршення екологічного стану. Україна, маючи потужний аграрний сектор, потребує оптимізації ресурсного потенціалу для підвищення продуктивності, зниження витрат і адаптації до військових загроз та викликів 2025 року, зокрема посівної кампанії та зростання вартості ресурсів.

Результати дослідження засвідчили суттєве підвищення продуктивності аграрних підприємств, де впроваджено системи точного землеробства, цифрові кадастри та технології моніторингу. Зокрема, аграрні підприємства, які впроваджували нові технології, змогли знизити витрати на паливо, добрива та засоби захисту рослин, підвищити продуктивність на 10-20%, а також оптимізувати водокористування і трудові ресурси.

Комплексне впровадження цифрових технологій і сучасних агротехнологій має розглядатися в якості перспективного напрямку підвищення ефективності використання ресурсів у агробізнесі України. Цей дозволяє не лише збільшити врожайність і знизити собівартість продукції, але й сприяє стійкому розвитку

сільськогосподарської галузі, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення: наукова доповідь / [Ю. О. Лупенко, О. М. Нечипоренко, М. І. Пугачов, та ін.]. К.: ННЦ «ІАЕ», 2023. 224 с.
2. Калачевська Л. І. Інноваційний розвиток сільських територій: наукові основи, стан та перспективи. Монографія. Суми: ФОП Литовченко Є. Б., 2019. 276 с.
3. Касич А. О., Яценко Н. М., Калько Є. В. Сучасні підходи до методики аналізу використання матеріальних ресурсів. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5235>.

УДК 338.248

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

ЗАХОДИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Післявоєнне відновлення економіки України вимагає від суб'єктів малого підприємництва гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Малий бізнес є ключовим драйвером зайнятості, регіонального розвитку та формування стійких економічних зв'язків. Тому адаптація стратегій його розвитку до нових соціально-економічних реалій – одне з пріоритетних завдань державної та місцевої економічної політики.

Післявоєнна економіка України характеризується структурною трансформацією ринків, відновленням інфраструктури, зміною споживчих пріоритетів і необхідністю інтеграції у європейський економічний простір.

Малий бізнес має адаптувати свої стратегії через:

- цифровізацію бізнес-процесів (використання онлайн-інструментів, електронної комерції, автоматизації);
- переорієнтацію ринків збуту (вихід на міжнародні ринки, співпраця з європейськими партнерами);
- упровадження соціально відповідальних стратегій (ESG-підхід, участь у відновленні громад);
- посилення інноваційної складової (впровадження нових технологій, стартап-проекти, кластери) [1].

Ефективна адаптація стратегій малого бізнесу можлива лише за умов партнерства між державою, місцевими громадами та підприємцями.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України цифровізація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості малого бізнесу. Вона дає змогу мінімізувати витрати, автоматизувати рутинні операції, розширити ринки збуту та підвищити якість взаємодії з клієнтами.

В умовах післявоєнного відновлення національної економіки одним із пріоритетних завдань малого бізнесу є пошук нових ринків збуту та інтеграція у міжнародні ланцюги доданої вартості. Зміна геополітичної ситуації, руйнування частини внутрішньої інфраструктури та скорочення внутрішнього попиту спонукають підприємців активніше орієнтуватися на зовнішні ринки, насамперед – на країни Європейського Союзу.

Основні напрями переорієнтації ринків збуту включають:

1. Вихід на міжнародні ринки через експортну діяльність реалізується через участь у програмах EU4Business, EEN (Enterprise Europe Network), Ukraine Now Export Promotion Office; спрощення митних процедур і використання угод про вільну торгівлю між Україною та ЄС; сертифікацію продукції відповідно до європейських стандартів (CE, ISO тощо).

2. Розвиток партнерства з європейськими компаніями реалізується через створення спільних підприємств, участь у кластерних ініціативах та міжрегіональних проєктах; залучення грантових коштів і програм підтримки малого бізнесу з боку ЄС (наприклад, Horizon Europe, Interreg, COSME); використання платформ для пошуку партнерів і інвесторів (B2B Matching, Trade.gov, EU Partner Search).

3. Диверсифікація каналів збуту реалізується через поєднання традиційних торгових форматів з онлайн-експортом (через платформи Amazon, eBay, Etsy, Alibaba); участь у міжнародних виставках, ярмарках, онлайн-форумах для налагодження контактів з потенційними клієнтами.

4. Брендинг та просування українського продукту реалізується через формування позитивного іміджу українських підприємств як надійних постачальників якісної, екологічної та інноваційної продукції; розробку експортних стратегій із фокусом на унікальність українських товарів (креативна економіка, агропродукція, IT-послуги, крафтове виробництво) [3].

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває соціальна відповідальність малого бізнесу, яка проявляється у поєднанні економічних цілей із екологічними та соціальними аспектами розвитку. Такий підхід ґрунтується на концепції ESG (Environmental, Social, Governance), що передбачає сталий розвиток через відповідальне ставлення до довкілля, суспільства та ефективного управління.

Основні напрями впровадження соціально відповідальних стратегій включають:

1. Екологічна відповідальність (Environmental): зменшення споживання енергії, впровадження енергоефективних технологій; перехід до екологічного пакування, переробки відходів, використання «зелених» матеріалів; підтримка ініціатив з озеленення, очищення території, розвитку екотуризму.

2. Соціальна складова (Social): створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок та молоді; участь у соціальних та волонтерських проєктах, спрямованих на відновлення місцевих громад; інвестиції у розвиток людського капіталу: навчання, підвищення кваліфікації, корпоративна культура взаємопідтримки.

3. Етичне корпоративне управління (Governance): прозорість у прийнятті рішень, дотримання антикорупційних принципів; відкритість фінансової звітності, взаємодія з місцевими органами влади та громадськістю; формування довіри до бізнесу як соціально важливого інституту [2].

Інноваційність стає визначальним чинником конкурентоспроможності малого бізнесу у післявоєнний період. Впровадження нових технологій, розвиток стартап-проектів та участь у кластерних об'єднаннях дають змогу підприємствам швидко адаптуватися до викликів, підвищити продуктивність та інтегруватися у глобальні інноваційні процеси.

Основні напрями посилення інноваційної складової проявляються у наступному:

1. Впровадження нових технологій у виробництво та управління: використання автоматизованих систем обліку, цифрових платформ управління ресурсами (ERP); застосування технологій штучного інтелекту, 3D-друку, роботизації у виробничих процесах; розвиток енергоефективних та «зелених» технологій.

2. Підтримка стартап-проектів і підприємницьких інновацій: створення внутрішніх стартапів на базі малих підприємств; участь у національних і міжнародних стартап-програмах (Ukrainian Startup Fund, EU4Business, Horizon Europe); співпраця з університетами, інкубаторами та акселераторами для розроблення нових продуктів і сервісів.

3. Кластеризація як форма інноваційного розвитку: об'єднання малих підприємств, наукових установ і органів влади у регіональні бізнес-кластери; спільне використання ресурсів, обмін знаннями та технологіями; формування інноваційних екосистем, що сприяють розвитку підприємництва та підвищенню регіональної конкурентоспроможності [3].

Інноваційна активність малого бізнесу стимулює економічне зростання, технологічне оновлення виробництва та сприяє створенню високотехнологічних робочих місць. У післявоєнній економіці України саме інноваційний малий бізнес здатен стати рушійною силою відновлення національної економіки та інтеграції в європейський науково-технологічний простір.

Адаптація стратегій малого бізнесу до післявоєнної економіки є важливою умовою стійкого економічного зростання України. Вона сприятиме не лише відновленню виробництва та зайнятості, але й формуванню нової економічної культури, орієнтованої на інновації, соціальну відповідальність і європейські стандарти управління.

Список використаних джерел:

1. Білоус, С., & Бривус, А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
2. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
3. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. URL: <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/> (дата звернення: 16.04.2024).

*Клявіна О. К.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., професор В'юник О. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

LEAN STARTUP ЯК МЕТОДОЛОГІЯ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

У сучасному підприємницькому середовищі, що характеризується високою динамікою, невизначеністю та обмеженими ресурсами, традиційні моделі запуску бізнесу часто виявляються недостатньо ефективними. Відсутність гнучкості, надмірні витрати на розробку продуктів без підтвердженого попиту та тривалі цикли планування призводять до провалу багатьох стартапів. У відповідь на ці виклики сформувалася методологія Lean Startup, яка пропонує альтернативний підхід до створення інноваційного бізнесу – через швидке тестування гіпотез, мінімізацію витрат і постійне навчання на основі зворотного зв'язку.

Lean Startup – це методологія створення бізнесу, яка базується на ітеративному процесі розробки продукту, постійному тестуванні гіпотез і швидкому реагуванні на зворотний зв'язок. Її мета – мінімізувати витрати, скоротити час виходу на ринок і створити продукт, який справді потрібен клієнтам [1].

Методологія Lean Startup була сформульована Еріком Райсом [1] і отримала широке визнання серед дослідників підприємницької діяльності. Практичні аспекти її застосування розглядаються у матеріалах Lean Institute Ukraine, де наведено приклади впровадження Lean-підходів у вітчизняних компаніях [2]. Рябова І. аналізує концепцію Lean Startup у контексті цифрових продуктів [3], а українське видання книги Райса, представлене видавництвом Laboratory, забезпечує доступ до методології для вітчизняної аудиторії [4].

Ключові елементи Lean Startup включають:

- Цикл Build-Measure-Learn – створення прототипу, його тестування та аналіз результатів;
- MVP (Minimum Viable Product) – мінімально життєздатний продукт, який дозволяє перевірити попит;
- Pivot – зміна напрямку бізнесу на основі отриманих даних.

У реальних умовах Lean Startup дозволяє підприємцям уникати надмірних витрат на розробку функціоналу, який не має попиту. Наприклад, компанія Dropbox спочатку презентувала відео-прототип, щоб перевірити інтерес користувачів до ідеї, не маючи готового продукту [1].

Методологія також ефективна у сфері цифрових технологій, соціального підприємництва та освітніх проєктів. Вона стимулює культуру експериментування, толерантність до невдач і системне мислення. Завдяки Lean Startup підприємці можуть швидко адаптуватися до змін ринку, перевіряти бізнес-моделі та формувати продукти, які мають реальну цінність.

Lean Startup має низку переваг, які роблять його привабливим для інноваційного бізнесу. Передусім, він дозволяє суттєво зменшити ризики запуску нового продукту завдяки ранньому тестуванню гіпотез і швидкому отриманню зворотного зв'язку. Методологія сприяє ефективному використанню ресурсів, оскільки підприємці не витрачають кошти на розробку функціоналу, який не підтверджено ринковим попитом. Крім того, Lean Startup формує культуру гнучкості, експериментування та навчання, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища.

Водночас ця методологія має і певні обмеження. Вона не завжди придатна для галузей із тривалими циклами розробки або високими регуляторними вимогами, де швидке тестування неможливе. Lean Startup також вимагає високої дисципліни у зборі та аналізі даних, а неправильне трактування результатів може призвести до хибних рішень. У деяких випадках надмірна орієнтація на MVP може знизити якість продукту або створити хибне уявлення про його потенціал.

Таким чином, методологія Lean Startup є ефективним інструментом побудови інноваційного бізнесу в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. Її ключові принципи – створення MVP, тестування гіпотез у циклі Build–Measure–Learn та готовність до стратегічних змін у своїй сукупності дозволяють підприємцям швидко адаптуватися до потреб ринку, мінімізувати ризики та створювати продукти з реальною цінністю для споживача. Lean Startup формує культуру експериментування, аналітичного мислення та гнучкого управління, що є критично важливим для сучасного підприємництва. У перспективі ця методологія може стати основою для сталого розвитку бізнесу, орієнтованого на ефективність, адаптивність і постійне вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Ries E. The lean startup. *Goodreads*. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/10127019-the-lean-startup> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Lean Institute Ukraine. *Офіційне представництво Lean Global Network в Україні*. URL: <https://lean.org.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Рябова І. Розгорнутий огляд книги Еріка Райса «Стартап без помилок». URL: <https://riabova.io/ru/blog/startap-bez-oshibok-erika-rajsa-kak-metod-lean-startup-menjaet-podhod-k-biznesu> (дата звернення: 23.11.2025).
4. Laboratory.ua. *Українське видання книги «Lean Startup» The Lean Startup. Як постійні інновації створюють радикально успішний бізнес. Онлайн-книгарня Лабораторія*. URL: <https://laboratory.ua/products/the-lean-startup-yak-postijni-innovatsii-stvoryuyut-radykalno-uspishnyj-biznes> (дата звернення: 23.11.2025).

*Коваленко В. С.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Ставерська Т. О.)
Державний біотехнологічний університет
м. Харків*

ЦИФРОВА АДАПТАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Фінансова архітектура підприємства трактується як сукупність внутрішніх фінансових інститутів, процесів, механізмів та взаємозв'язків, що забезпечують формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Фінансова архітектура є структурою та системою фінансового управління підприємством, яка включає фінансування, бухгалтерський облік, контроль, політику звітності та взаємодію із зовнішнім фінансовим середовищем (інвесторами, банками, державними установами тощо) [1].

Цифрова адаптація фінансової структури являє собою інтеграцію цифрових технологій у всі складові фінансової архітектури підприємства, а зважаючи на умови Четвертої промислової революції та швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, підприємства змушені реструктурувати фінансові процеси, використовуючи сучасні ІТ-рішення, тому цифровізація економіки – це парадигма розвитку, яка змінює формати бізнес-процесів, фінансових продуктів та ринків, а тому вимагає перегляду підходів для забезпечення фінансової стійкості підприємств та їх безпеки [2]. Цифрова трансформація суттєво змінює характер бізнес-процесів, створюючи нові можливості для контролю та прозорості комерційної діяльності, загалом, включаючи впровадження електронних платіжних систем, автоматизацію системи бухгалтерського обліку та електронний документообіг, онлайн-сервіси для взаємодії з державними органами, використання сучасних цифрових технологій для аналітики тощо (рис. 1).

Наведені вектори цифрової адаптації можуть значно зменшити можливості для паралельних операцій, зменшуючи вплив «людського» фактору та залишаючи цифрові сліди у фінансовій діяльності. При чому одним із важливих напрямків є саме перехід на безготівкові платежі та електронні платіжні платформи, тому що саме готівкові розрахунки традиційно є основою для створення механізмів тіньової економіки, які, на відміну від електронних платежів, не залишають прямих слідів у банківській системі [1]. В останні роки в Україні спостерігається стабільне зростання безготівкових платежів на споживчому ринку, тобто все більше підприємств переходять на оплату картками, через інтернет-банкінг та з використанням мобільних додатків для проведення платежів.



Рис. 1. Вектори цифрової адаптації підприємств торгівлі

Джерело: узагальнено [1, 3, 4] та доповнено автором.

Кожне підприємство торгівлі має розробити чітку стратегію переходу на цифрові платформи у фінансовій сфері із визначеними критеріями ефективності, при чому першочерговою рекомендовано розпочинати трансформацію з проведення аудиту поточних фінансових процесів та існуючих інформаційних систем та технологій, визначити, які фінансові операції здійснюються вручну або на папері, де є проблемні зв'язки між системами, які сектори є вразливими до помилок або можливих зловживань, а за результатами аудиту розроблюється поетапний план впровадження цифрових рішень.

Список використаних джерел:

1. Mandych O., Kovalenko V. Digital adaptation of financial architecture to minimize shadow business. *Economic analysis*. 2025. № 34 (4), 635–642. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.635>.
2. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2021. № 3(42). С. 55–61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524).
3. Коваленко В. С. Основні вектори цифрової адаптації підприємств торгівлі. Інформаційні технології у сучасному світі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р., Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 170-171.
4. Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. Sustainable development of enterprises with digitalization of the economic management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8s. P. 2370–2378. Retrieved from: <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14712>.

*Козьма О. С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Харченко І. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний розвиток роздрібною торгівлі відбувається в умовах поглиблення цифрової трансформації, яка охоплює всі ключові аспекти підприємницької діяльності – від формування асортименту й управління запасами до взаємодії з кінцевими споживачами та побудови фінансово-логістичних потоків. За таких умов інноваційні інструменти стають не лише засобом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною основою розвитку підприємництва в роздрібному секторі.

Цифровізація роздрібною торгівлі зумовлює перехід від традиційних моделей ведення бізнесу до інтегрованих цифрових рішень, що поєднують електронну комерцію, омніканальні продажі, аналітику великих даних та автоматизовані системи управління бізнес-процесами. Впровадження цифрових платформ, CRM- та ERP-систем, технологій штучного інтелекту й машинного навчання забезпечує можливість персоналізації торговельних пропозицій, прогнозування попиту та оптимізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі [1], [2].

Важливим інноваційним інструментом розвитку підприємництва є цифрова трансформація логістичних процесів. Застосування систем управління запасами, автоматизованих складських технологій, електронного документообігу та цифрового контролю грошових потоків сприяє скороченню логістичних витрат, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і зростанню фінансової стійкості підприємств. У результаті логістика в роздрібній торгівлі трансформується зі допоміжної функції у ключовий елемент конкурентної стратегії [4].

Цифрові маркетингові інструменти, зокрема таргетована реклама, аналітика споживчої поведінки, використання соціальних мереж та мобільних застосунків, формують нові можливості для розвитку підприємництва. Вони забезпечують розширення ринкової присутності, підвищення лояльності клієнтів і зростання доходів без пропорційного збільшення витрат. Особливого значення набуває управління клієнтським досвідом на основі цифрових каналів комунікації та даних про споживчі уподобання [3].

Отже, інноваційні інструменти розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі в умовах цифрової трансформації формують комплексну систему управління, що охоплює торговельні, логістичні, маркетингові та фінансові процеси. Їх ефективне впровадження забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, адаптацію до нестабільного економічного

середовища та створення передумов для сталого розвитку роздрібного бізнесу в цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван І. Маркетинг 5.0: технології для людства. Київ: Наш формат, 2022.
2. Laudon K. C., Traver C. G. E-Commerce: Business, Technology, Society. Pearson, 2022.
3. OECD. Digital Transformation of Retail Trade. Paris: OECD Publishing, 2021.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2008.

УДК 65.012.8: 004.056

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

ВПЛИВ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

У сучасних умовах інформаційна безпека посідає ключове місце серед чинників, що визначають економічну стійкість підприємства, особливо з огляду на стрімке зростання кіберризиків та технологічних загроз. У цифровій економіці інформація та дані стали стратегічно важливими активами, від стану захищеності яких залежить безперервність діяльності підприємства, його фінансові результати та конкурентні позиції на ринку. Будь-яка втрата, блокування або викривлення інформації здатні спричинити значні економічні збитки, порушення бізнес-процесів, погіршення репутації та зниження довіри партнерів. Наявність комплексної системи управління інформаційною безпекою забезпечує підприємству здатність протистояти зовнішнім загрозам, зберігати стабільність та підтримувати економічну витривалість у мінливому середовищі [1; 2].

Актуальність проблеми значно посилилася в умовах повномасштабної агресії Російської Федерації проти України, коли кіберпростір став одним із ключових фронтів гібридної війни [3]. Кількість кібератак на українські підприємства, органи влади та критичну інфраструктуру зросла в рази. Поширеними є фішингові кампанії, вірусні програми-вимагачі, атаки на серверні потужності, спроби викрадення конфіденційних даних або їх шифрування для подальшого вимагання викупу. Особливо небезпечними є цілеспрямовані довготривалі атаки (APT), що здійснюються із застосуванням складних інструментів та спрямовані на підрив діяльності підприємства. Подібні інциденти здатні спричинити суттєві фінансові втрати, зупинку операційної діяльності, розрив господарських зв'язків та юридичну відповідальність у разі порушення міжнародних стандартів, таких як GDPR [4], ISO/IEC 27001 [5].

Ефективно вибудована система інформаційної безпеки відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства, оскільки дозволяє мінімізувати негативні наслідки кібератак і запобігати їхньому впливу на основні показники діяльності. Надійний захист інформаційних активів забезпечує безперервність бізнес-процесів, стабільність фінансових потоків та збереження майнових і немайнових ресурсів підприємства. У воєнних умовах, коли ризик втручання у роботу цифрових систем з боку ворожих суб'єктів залишається високим, інформаційна безпека виступає одним із фундаментальних елементів загальної системи економічної безпеки підприємства.

Крім того, наявність сучасної комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) підвищує здатність підприємства адаптуватися до турбулентних умов зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність і довгострокову стабільність. Високий рівень інформаційної безпеки завдяки використанню КСЗІ (рис. 1) сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів, що є особливо важливим у період економічної нестабільності та загроз, спричинених війною.

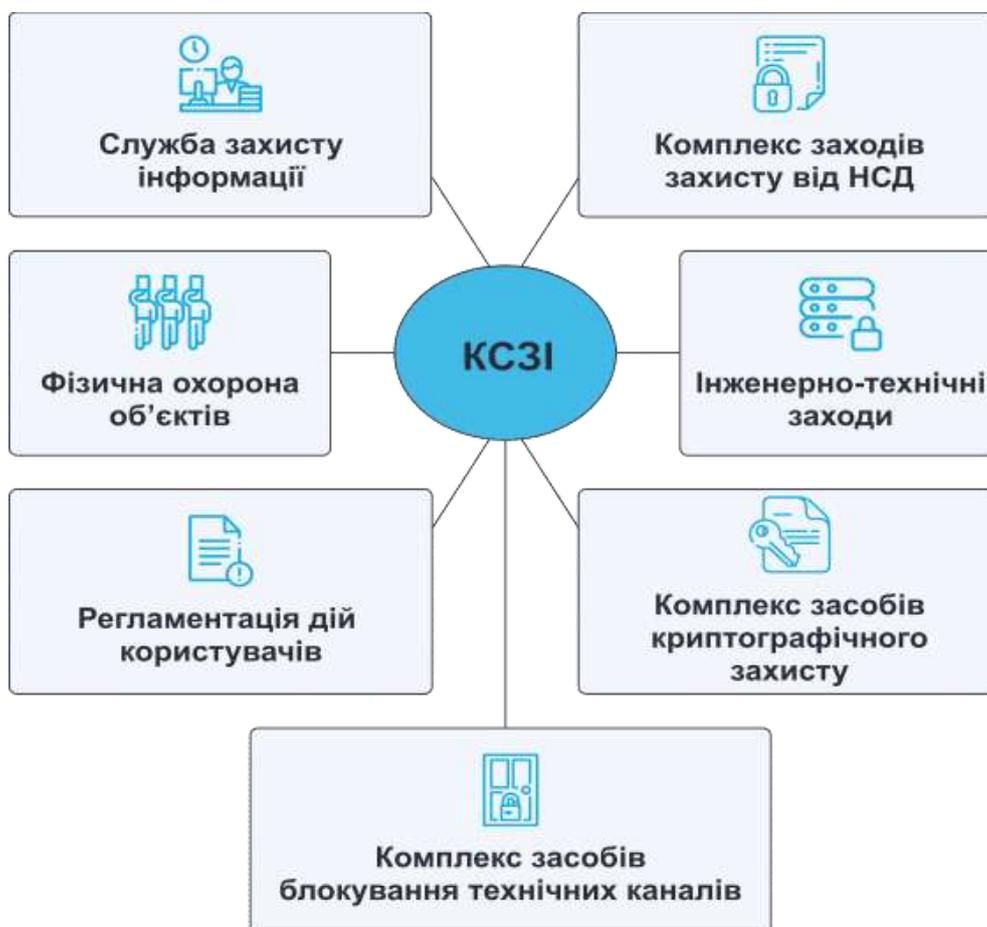


Рис. 1. Архітектура КСЗІ сучасного підприємства

Джерело: [6]

Забезпечення інформаційної безпеки передбачає підтримання конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних активів. Реалізація відповідних заходів мінімізує ключові економічні ризики підприємства, зокрема [7; 8]:

1. Запобігання фінансовим втратам. Вчасне виявлення та блокування кібератак дає змогу уникнути витрат на відновлення даних, простою виробництва або сервісів, а також недоотримання доходів.

2. Захист ділової репутації. Витоки даних чи компрометація інформації суттєво шкодять іміджу підприємства, знижують довіру клієнтів і партнерів, що прямо впливає на його ринкову позицію.

3. Дотримання нормативних вимог. Виконання міжнародних та національних стандартів інформаційної безпеки дозволяє підприємству уникати штрафів і підвищує його інвестиційну привабливість.

4. Формування стійкості до кризових ситуацій. Наявність проактивної системи управління інформаційними ризиками забезпечує можливість швидкого реагування на інциденти, що підтримує безперервність бізнес-процесів навіть у надзвичайних умовах.

Отже, інформаційна безпека є критично важливим елементом забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах сучасних викликів, включаючи військові загрози, зростання кіберризиків та загальну турбулентність зовнішнього середовища. Її інтеграція в систему стратегічного управління дозволяє не лише ефективно захищати інформаційні активи, а й створює основу для довгострокової стабільності, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. У час, коли інформація є одним із найцінніших ресурсів, а війна триває і впливає на всі сфери економіки, інформаційна безпека стає фундаментом економічної витривалості та здатності підприємства протистояти зовнішнім загрозам.

Список використаних джерел:

1. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарев, С. А. Ус, Т. В. Хом'як ; М-во освіти і науки України ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.

2. Мельник А. Ф., Карлін М. І. Цифрова економіка: теоретичні засади та тенденції розвитку. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 284 с.

3. CERT-UA. Огляд кіберінцидентів в Україні та рекомендації щодо їх запобігання. Державна служба спецз'язку та захисту інформації України, 2023. 54 с.

4. Voigt P., von dem Bussche A. The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide. Cham: Springer, 2017. 383 p.

5. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2022. 33 p.

6. Комплексна система захисту інформації – URL: <https://www.h-x.technology.ua/services/kszi-implementation-ua>.

7. Ліпкан В. А., Ліпкан О. С. Інформаційна безпека підприємства: теорія і практика. Київ: КНТ, 2019. 372 с.

8. Лапін Є. Б. Економічні ризики в інформаційному суспільстві: аналіз та мінімізація. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 248 с.

*Коршенко. О. Р.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

Сфера послуг – провідний сектор економіки, який містить усі типи комерційних послуг та формує близько 70% світового ВВП розвинених країн. Обслуговування у сфері послуг орієнтовано на задоволення потреб і бажань клієнтів та розв’язання їхніх проблем. З кожним роком, у зв’язку з переорієнтацією економічного розвитку з виробництва товарів на виробництво послуг зростає зайнятість в сфері послуг, особливо в туризмі, готельно-ресторанному бізнесі, логістиці й ІТ-послугах. [2, с. 2-3].

Туристична індустрія – це одна із найбільш перспективних секторів економіки, тому що має вплив на розвиток транспорту, торгівлі, будівництва. Сучасні тенденції вирізняються глобалізацією туристичного ринку, зростанням попиту на індивідуальні варіанти подорожей, поширення онлайн-сервісів бронювання та використанням цифрових технологій для розвитку високої якості обслуговування. [2, с. 2-3]

Готельно-ресторанна справа виступає важливим компонентом туристичного комплексу. Головними показниками ефективності закладів гостинності є рівень завантаженості номерного фонду, середньодобова ціна, рентабельність, якість обслуговування. Розвиток готельної індустрії сьогодні нероздільно пов’язано із діджиталізацією – застосування CRM-систем, мобільних застосунків та аналітики даних.

Важливим компонентом економіки сфери послуг є реалізація принципів сталого розвитку: екологічності, енергоощадності, підтримки культурної та природної спадщини. Розвивається разом з цим, екотуризм, локальна гастрономія, крафтові продукти та нові формати розміщення туристів. [3, с. 1]

Отже, можна дійти висновку, що перспективи розвитку сфери послуг, туризму та готельної індустрії пов’язані з адаптацією до нових викликів: зміни споживчих вподобань, цифрових перетворень, глобальної конкуренції, потреби у висококваліфікованому персоналу. Розвиток галузі можливий завдяки новим інноваціям, підтримці малого бізнесу, розвитку туризму всередині країни та модернізації інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. <https://hub.kyivstar.ua/articles/chy-ye-perspektyvy-dlya-rozvytku-sfery-poslug-v-ukrayini-pid-chas-vijnyu>.
2. Любіцева О. О. Туристичні ресурси світу. – Київ: Альтерпрес.
3. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганулич В. І. Туризм: теорія та практика. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка.
4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

*Крамаренко Д. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Дмитришин Б. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасні умови функціонування підприємств малого бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, що особливо загострилося в умовах воєнного стану. Глобалізація економіки, посилення конкурентного тиску, нестабільність ринкової кон'юнктури та структурні зміни в галузях національної економіки вимагають від підприємств формування ефективних конкурентних стратегій, здатних забезпечити їхнє виживання та розвиток. Однак навіть найбільш оптимальна стратегія залишається декларативною без чітко побудованого організаційного механізму її впровадження [1; 2].

Організаційний механізм впровадження стратегії – це сукупність управлінських процедур, інструментів, структур та ресурсів, які забезпечують практичну реалізацію обраної стратегічної альтернативи на підприємстві. Він визначає, як саме стратегічні цілі трансформуються у конкретні дії, які підрозділи за це відповідають, які ресурси необхідні та якими методами контролюватиметься виконання. Фактично, організаційний механізм виступає «мостом» між розробленою стратегією та її фактичним досягненням у виробничо-господарській діяльності [4]. Без чітко побудованого організаційного механізму навіть найбільш якісна стратегія залишається декларативною й не переходить у практичні результати.

На основі дослідження діяльності ТОВ «Технології і монтаж» (м. Кропивницький, деревообробна галузь) було розроблено комплексний організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії. Важливим його компонентом є система ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволяє оцінювати прогрес впровадження стратегії. КПІ – це кількісні індикатори, що дають змогу виміряти успіх окремих напрямів діяльності: виробництва, маркетингу, збуту, участі у тендерах. Вони допомагають підприємству своєчасно коригувати дії та забезпечувати контроль над результатами [6].

Для ТОВ «Технології і монтаж» розроблено систему КПІ на 2025-2028рр., що охоплює такі напрями діяльності:

- виробничі показники: обсяг виробництва продукції, рівень завантаження виробничих потужностей, відсоток браку;
- фінансові показники: зростання чистого доходу, рентабельність продажів, коефіцієнт поточної ліквідності;
- маркетингові показники: кількість нових клієнтів, частка ринку в регіоні, ефективність рекламних кампаній;

– показники роботи з клієнтами: рівень задоволеності клієнтів, частка повторних замовлень, середній чек;

– показники участі у тендерах: кількість поданих заявок на Prozorro, відсоток виграних тендерів, обсяг контрактів з бюджетними організаціями.

Організаційний механізм також включає систему управління ризиками. В умовах війни, нестабільності постачання та інфляційних коливань особливо важливо завчасно оцінити ймовірні загрози та розробити заходи щодо їх мінімізації. Проведений ризик-аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, зокрема воєнних, логістичних та сировинних ризиків. Визначені заходи мінімізації дозволяють знизити їхній вплив та забезпечити стійкість реалізації стратегії [3].

Система стратегічного контролю передбачає: щомісячний контроль операційних показників; щоквартальний контроль КРІ; щорічний перегляд стратегічного плану; формування звіту про виконання стратегічних заходів; коригування стратегії залежно від ринкових умов та військової ситуації. Регулярність аналізу та можливість коригування дій забезпечують стабільну траєкторію розвитку підприємства [5; 6].

Отже, організаційний механізм реалізації конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу спрямований не лише на досягнення бажаних економічних результатів, але й на формування внутрішньої стійкості підприємства. Комплексність інструментів управління, систематичність контролю, належна мотивація персоналу та адаптивність операційної діяльності створюють передумови для ефективного впровадження стратегічних рішень навіть в умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Мягких І. М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

2. Білоус С. П., Трохименко А. О., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

3. Касич А. О., Глуценко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3640&i=13>.

4. Holm C.-G., Kringelum L., Anand A. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. 2025. P. 1–33.

5. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

6. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2015. 370 p.

*Кривоzub О. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Кононенко Л. В., к.е.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

СУЧАСНІ МЕГАТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ДОРАДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний економічний ландшафт характеризується високою складністю, турбулентністю та динамічністю, що зумовлює зростання ролі фактору невизначеності в аграрному секторі [1]. У таких умовах мегатренди стають визначальними чинниками розвитку, формуючи стратегічні пріоритети дорадчих служб та аграрних підприємств [2, 3].

Кліматичні трансформації формують нові ризики, пов'язані зі зниженням урожайності, деградацією ґрунтів і збільшенням частоти екстремальних погодних явищ. Це потребує перегляду виробничих стратегій та посилення ролі прогнозних моделей у землеробстві.

Старіння сільського населення та урбанізація зумовлюють дефіцит трудових ресурсів у сільському господарстві. Це підвищує попит на автоматизацію та цифровізацію виробництва.

Цифрові технології – штучний інтелект, IoT, безпілотні авіаційні системи, великі дані – стають основою сучасного агробізнесу. Вони забезпечують точність, ефективність та можливість прийняття швидких управлінських рішень. Проте малі агропідприємства часто не мають достатніх ресурсів для впровадження цих інновацій, що підтверджують дослідження вітчизняних та європейських науковців.

ESG-підходи стають визначальним стандартом відповідального ведення бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Дорадчі служби відіграють ключову роль у консультуванні щодо екологічного менеджменту, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Військова агресія проти України стала потужним дестабілізуючим чинником, що призвів до втрати ресурсів, інфраструктури та продуктивності агросектора. Дорадчі служби допомагають малим підприємствам отримувати державну підтримку та впроваджувати технології відновлення виробництва, включно з використанням дронів для аналізу ґрунтів.

Дорадчі служби є ключовими провайдерами знань, інновацій та інформаційної підтримки для агробізнесу. Вони сприяють впровадженню цифрових технологій, розвитку сталих бізнес-моделей, підвищенню ефективності обліку та управління ризиками, уможливають реалізацію цілей сталого сільського розвитку [2].

Застосування сучасних цифрових технологій в обліку, автоматизація документування та удосконалення методів оцінки біологічних активів є критично важливими для підвищення ефективності управління.

Сучасні мегатренди суттєво трансформують аграрний сектор та формують нові вимоги до діяльності дорадчих служб. Комплексна адаптація до кліматичних, демографічних, технологічних та геополітичних викликів можлива лише за умов тісної взаємодії агровиробників, держави та дорадчих структур.

Список використаних джерел:

1. Кононенко Л. В., Савченко В. М., Назарова Г. Б. Обліково-аналітичне забезпечення та оподаткування підприємництва у зовнішньоекономічній діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. Вип. 9. 2025. С. 31–40. DOI 10.33251/2707-8620-2025-9-31-40.

2. 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>.

3. Зайченко В. В., Кононенко Л. В. Дорадча діяльність у контексті забезпечення економічної безпеки малих агропідприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2025. 1, 254-259 DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-42>.

УДК 664.665

*Левандовська Л. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Романовська О. Л.)
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЛОКАЛЬНОЇ СИРОВИНИ

Сучасний ринок хлібобулочних виробів демонструє чітку тенденцію до впровадження інноваційних технологій – серед них особливо виділяється використання природної закваски (sourdough) замість традиційних дріжджів [1]. Як показано в огляді Plessas S., застосування закваски дозволяє збільшити термін зберігання хліба, покращити органолептичні характеристики та харчову цінність виробів. Зокрема, дослідження зазначає такі переваги виробництва хліба на заквасці як зниження показника черствіння (staling), стійкість до мікроорганізмів, зменшення глікемічного індексу (ГІ) хліба, покращення смаку й текстури [1].

В українських дослідженнях також підкреслено перспективність застосування спонтанної закваски на підприємствах хлібопекарської та ресторанної галузей. Наприклад, у роботах Лебеденко Т. І., Кожевнікової В. О. встановлено, що хліб із застосуванням спонтанної закваски має кращі сенсорні показники і гірше піддається черствінню порівняно з хлібом, виготовленим на пресованих дріжджах. Дослідження показали, що використання «дикої» закваски дозволяє отримати стабільний продукт за 1-3 днів ферментації (якщо використовується винні дріжджі) або 7-15 днів при використанні стартапів з інших видів борошна [2].

Крім того, важливим напрямом досліджень є використання нетрадиційних зернових або іншої сировини – наприклад, пророслого зерна, гарбузового пюре, амаранту – для створення хлібобулочних виробів з підвищеною поживною цінністю. За даними роботи [3], застосування таких компонентів дозволяє підвищити вміст харчових волокон, антиоксидантів і мінералів у випеченому виробі.

Ці тенденції безпосередньо обумовлюють наукову та практичну значущість теми впровадження локальної сировини та інноваційних технологій у виробництво хлібобулочних виробів. Серед технологічних аспектів слід виокремити: вибір та підготовку сировини, ферментаційні параметри закваски, формування тіста, термообробку та пакування. Кожен із цих етапів має суттєвий вплив на кінцеву якість виробу.

Сьогодні одним із провідних напрямів у хлібопекарській галузі є використання локальних продуктів: зернових культур, бобових, насіння, фруктів і овочів певного регіону. Це має кілька переваг: розвиток місцевого виробництва, підтримка економіки регіонів, зменшення логістичних витрат і екологічне споживання. Крім того, локальні інгредієнти можуть створювати унікальний смак і диференціювати продукт на ринку.

Наприклад, використання амаранту або насіння льону у хлібобулочних виробках дозволяє збагатити продукт білками, омега-3 жирними кислотами, клітковиною та мікроелементами.

У дослідженні, присвяченому безглютеновим видам хліба із застосуванням заквасок, Федорова Д. показала, що заміна частини борошна на безглютенову сировину разом із закваскою підвищує фізико-хімічні показники виробу: питома об'ємність зростає на 14,4-46,2 %, пористість – на 10,6-31,9 % [4]. Хоч це дослідження стосується безглютенової продукції, воно чітко демонструє, що інноваційні технології та альтернативна сировина можуть значно вплинути на якість хліба.

Для закладів ресторанного або швидкого харчування формат випічки із локальних компонентів має особливу перспективу: він дозволяє сформувати «смаковий бренд» закладу, підсилити гастрономічну ідентичність, а також відповідати запитам споживачів на здорове харчування. Враховуючи міжнародні тенденції, описані Plessas [1], впровадження виробництва хліба із локальними інгредієнтами у форматі fast-bakery або кафе-пекарні є перспективним.

Технологія хліба на заквасці передбачає використання суміші борошна, води, солі і закваски, яка містить природні дріжджі та бактерії молочнокислого бродіння (LAB). Цей процес може супроводжуватися кількома етапами: приготування закваски, попереднє бродіння, формування тіста, другою ферментацією, вистоюванням і випіканням. Як зазначено в огляді Plessas [1], центральним елементом є правильний вибір культури-стартеру, або стабілізація спонтанної культури, що дозволяє контролювати якість і стабільність виробу.

Згідно з дослідженням Brandt M. J., промислове виробництво заквасок характеризується наступними викликами: стандартизація мікрофлори, контроль кислотності, забезпечення безпеки, регламентування параметрів ферментації та надійність процесу. Саме тому у виробництві хлібобулочних виробів на заквасці доцільно застосовувати науково обґрунтовані методики та стабільні старт-культури [5].

Таблиця 1 демонструє порівняння традиційного дріжджового хліба і виготовленого на заквасці.

Таблиця 1

Порівняння технологічних характеристик хліба традиційного і на заквасці

Параметр	Дріжджовий хліб	Хліб на заквасці	Коментар
Час бродіння	1-2 год	4-24 год	Довша ферментація у хліба на заквасці
Органолептика	Стандартна	Покращена аромат, текстура	Закваска покращує смак і структуру
Харчова цінність	Базова	Вища біодоступність	LAB знижують фітинову кислоту [1]
Стійкість до псування	Середня	Вища	Закваска дає анти-мікробний ефект [2]

Як видно з таблиці 1.1, хліб на заквасці має низку технологічних і функціональних переваг. Наприклад, дослідження Лебеденко Т. І. показало, що спонтанна закваска одеського підприємства зменшує псування та старіння виробів [2].

Крім того, сучасні технології передбачають використання функціональних компонентів (наприклад, клітковини, пророщених зерен, бобових) та оптимізацію ферментації. Дослідження Puratos представили хліб із закваскою, збагачений постбіотиками, що демонстрував у *in vitro* позитивну дію на мікробіоту кишечника – новий крок у напрямку «хліба як функціонального продукту» [6].

У контексті локальної сировини, інтеграція амаранту, льону, насіння гарбуза чи інших регіональних продуктів потребує адаптації технології: необхідно враховувати вплив на структуру тіста, пористість, смак і термін зберігання. Наприклад, в експериментальному дослідженні використання пророслого зерна та гарбузового пюре дозволило збільшити вміст харчових волокон та антиоксидантної активності виробу [3].

Високий рівень контролю технологічних параметрів, а саме температура ферментації, час бродіння, кислотність закваски, співвідношення інгредієнтів, стає ключовим для успішного впровадження таких виробів у закладах ресторанного або швидкого харчування. Практичне застосування цих знань дає змогу закладам сформувати конкурентну перевагу за рахунок функціональних, локальних і дизайнерських хлібобулочних виробів.

Використання локальної сировини у хлібобулочних виробках має значний потенціал для створення диференційованого продукту та регіональної гастрономічної ідентичності.

Список використаних джерел:

1. Plessas, S. Innovations in Sourdough Bread Making. *Fermentation*. 2021. Vol. 7, No. 1. Article 29. DOI: 10.3390/fermentation7010029. P. 45–59.
2. Лебеденко, Т. І., Кожевнікова, В. О., Котузакі, О. Про визначення ефективності спонтанної закваски для виробництва хлібобулочних виробів. *Економіка та ентотомальна логістика*. 2019. № 3. С. 71–77.

3. Innovative approach to the production of craft bread. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*. 2024. Article No. 1964. P. 1–10.
4. Федорова, Д. The quality of gluten-free sourdough bread with starter cultures. *Commodities and Markets*. 2024. № 2. С. 34–41.
5. Brandt, M. J. Industrial production of sourdoughs for the baking branch. *Food Research International*. 2019. Vol. 122. P. 50–61.
6. Postbiotic-enriched sourdough bread: A new step toward gut-supportive bakery applications. Puratos & University of Gent. In: *Global Trends in Artisan Bakery 2023–2024*. London : Bakery Insights Ltd, 2024. 62 p. P. 21–37.

УДК 657.212

*Левчук В. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет
м. Харків*

СУТНІСТЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНІСТІ ТА ПИТАННЯ ЇЇ РЕГУЛЮВАННЯ

Розкриття у фінансовій звітності інформації про дебіторську заборгованість визначає П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», нормами якого керуються підприємства, організації та інші юридичні особи не залежно від форм власності при формуванні та узагальненні у звітності інформації про дебіторську заборгованість. Відповідно до цього стандарту, під дебіторською заборгованістю розуміють – суму заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Під дебіторами слід розуміти юридичних та фізичних осіб, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів.

Для розкриття інформації в звітності національними стандартами передбачено наступні нормативно-правові документи: Цивільний кодекс України; Податковий кодекс України; Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Загальні вимоги до фінансової звітності»; Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість». Узагальнення нормативної документації в галузі контролю та аналізу дебіторської заборгованості дозволяє зробити висновок, що це питання регламентовано досить широким спектром нормативно-правової бази, зокрема до неї належать: ПКУ, закони, Постанови ВРУ, П(С)БО, інструкції та накази МФУ. При цьому, серед значного переліку регулюючих документів особливу роль для цілей аналізу дебіторської заборгованості виконують П(С)БО [1].

Під дебіторською заборгованістю Бланк І.О. вважає, що необхідно розуміти суму заборгованості на користь підприємства, що представлена фінансовими зобов'язаннями юридичних та фізичних осіб по розрахунках за товари, роботи, послуги, видані аванси та ін. [2].

Такі науковці як Мараховська Т. М., Любенко О. С. зазначають, що дебіторська заборгованість це – елемент оборотного капіталу, сума боргів фізичних та юридичних осіб підприємству [3].

В свою чергу, Момот Т. В. ототожнює дебіторську заборгованість із безвідсотковою позиною контрагентам [4]. Дебіторську заборгованість слід розглядати як можливість погашення кредиторської заборгованості, як продукцію продану покупцям, як елемент оборотних активів капіталу.

Дебіторська заборгованість – це розмір неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед підприємством після настання встановленого договором строку оплати їх [5]. Необхідно зазначити, що таке визначення Матициної Н. О. не зовсім коректне, оскільки не завжди дебіторська заборгованість означає неспроможність підприємства-покупця оплатити товари, роботи, послуги. Існують інші причини несплати дебіторської заборгованості це – переоформлення передачі товарів, послуг в кредит; можливість використання для оплати векселів, інших цінних паперів; виявлення фінансових можливостей для надання покупцю комерційного кредиту; використання існуючих форм рефінансування заборгованості.

Дубровська Є. В. визначає сутність дебіторської заборгованості як «неоплачені юридичними та фізичними особами послуги та вилучені кошти з кругообігу підприємства, що мають документальне підтвердження, яке надає право на отримання боргу у вигляді грошових коштів інших активів» [6].

Лінніков В. сформулював неоднозначне визначення дебіторської заборгованості це – заборгованість юридичних та фізичних осіб, що виникла в процесі господарської діяльності певного підприємства, організації чи установи але в процесі господарської діяльності так як може виникати як дебіторська, так і кредиторська заборгованість. Подібне трактування дебіторської заборгованості як зобов'язань зустрічаються і у авторів, як С. Ф. Голов, В. Г. Золотогорова, А. М. Мороза [2]. Дані автори вказують на належність боргу підприємству, що виникає в результаті господарських відносин.

Аналіз різних трактувань до визначення поняття дебіторської заборгованості, висвітлених в економічній літературі, характеристика особливостей та ступеня її регулювання відповідно до наявної нормативно-правової бази сприяє ефективному управлінню, посиленню контролю за виконанням розрахунків, забезпечуючи необхідний рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ленко І. В., Колесніченко А. С. Поняття дебіторської заборгованості та деякі питання її регулювання. *Огляд економіки та менеджменту транспорту* 2021. №6(22). С. 91-98.
2. Бланк І., Ситник Г. *Управління фінансами підприємств: підручник*. Київ: CSTEE, 2006. 780 с.
3. Мараховська Т. М., Лубенко О. С. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Вісник Вінницького національного аграрного університету*. 2009. № 4. с. 34-39.
4. Матицина Н. А. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 12. с. 38–42.
5. Матицина Н. А. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 12. с. 38–42.
6. Дубровська Є. В. *Управління дебіторською заборгованістю у підприємств вантажного автотранспорту: автореф. дис. к.е.н.: 08.00.04*. Харків, 2010. 22 с.

*Лимаренко І. Р.,
здобувач вищої освіти;
Терешкін О. Г., д.т.н., професор
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
м. Харків*

ДИЗАЙН РЕГЕНЕРАТИВНОГО ДОСВІДУ ЯК КЛЮЧ ДО МАЙБУТНЬОГО ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У контексті загострення глобальних екологічних та соціальних викликів суспільство вимагає від бізнесу не лише зменшення шкоди, а активного внеску у відновлення планети та спільнот. Парадигма сталого розвитку, що базувалася на принципі «не нашкодь», вичерпує свій потенціал і поступається місцем регенерації, де метою стає активне створення позитивного впливу. У цій трансформації індустрія гостинності відіграє критично важливу роль, адже вона є потужним агентом впливу на мільйони мандрівників, локальні екосистеми, громади та культурні ландшафти. Від того, як саме заклади вибудовують свої відносини з місцем і гостем, залежить не лише економічна стійкість галузі, а й добробут територій, де вони діють. Саме тому перехід до регенеративної гостинності, стає стратегічною необхідністю, а не лише модним трендом.

Регенеративний дизайн досвіду пропонує якісно нове бачення ролі гостя, господаря і самого місця. Якщо традиційна модель туризму розглядала споживача як пасивного отримувача послуги, то регенеративний підхід перетворює його на активного учасника процесу відновлення – співтворця цінності, що одночасно збагачує його власний досвід і покращує стан навколишнього середовища та громади. Ця зміна мислення є частиною ширшого зсуву парадигми, описаного Анною Поллок [1]: регенерація не є вдосконаленою формою сталості, вона виходить за її межі, спираючись на системне розуміння живих систем і принципів взаємозалежності. Регенеративний готель не просто функціонує у певному місці, а є частиною живої системи цього місця, його «співорганізмом». Досвід гостя формується через занурення у локальну екологію, культуру, ремесла, традиції та природні цикли, завдяки чому відбувається не лише споживання вражень, а їхнє спільне творення.

Ключовими елементами регенеративного дизайну досвіду є три взаємопов'язані сфери: відносини Host–Guest, операційний дизайн сервісу та трансформаційний вплив. По-перше, відносини між господарем і гостем ґрунтуються на партнерстві, освіті та спільній відповідальності. Гість перестає бути спостерігачем, стаючи учасником регенеративних процесів. «Регенеративний онбординг» – це короткий освітній вступ, що пояснює відвідувачу, як його перебування створює позитивний вплив на місце, наприклад, через участь у Zero Waste практиках або підтримку громадських ініціатив. У цьому проявляється глибинна зміна ролей – від одностороннього сервісу до співучасті.

По-друге, операційний дизайн сервісу переходить до принципів net positive operations, де кожна операція примножує користь. Це проявляється у переході від Farm-to-Table до Regenerative Farm-to-Table, де кухня готелю підтримує локальні ферми, які відновлюють ґрунти й біорізноманіття. Відходи стають ресурсом, наприклад, через компостування, живлячи місцеві сади, а очищена вода використовується для зрошення зелених зон. Регенеративні практики інтегруються в саму логіку дизайну сервісу, створюючи екосистему, де кожна дія має позитивний наслідок. Як зазначають Інверсіні А., Талхук С. Н., Дау А., ці підходи вже успішно впроваджуються у регенеративних курортах Лівану [2], а також у мережах люкс-готелів, що впроваджують Regenerative Luxury Certification, перетворюючи розкіш на осмислений досвід.

Нарешті, третя сфера – трансформаційний вплив. Регенеративний досвід має подвійний ефект: він не лише сприяє оздоровленню місця, а й трансформує самого гостя, пробуджуючи відчуття взаємозв'язку з природою та спільнотою. Гість, який бере участь у процесі регенерації, повертається додому з новою системою цінностей, стає носієм змін у власному оточенні. Таким чином, регенеративна гостинність формує культурну еволюцію: від споживання до співтворення, від відпочинку до відновлення.

Регенеративний дизайн досвіду – це нова бізнес-модель, що забезпечує довгострокову життєздатність індустрії гостинності через створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Йдеться про перехід від економіки споживання до економіки відновлення, де головними показниками успіху стають не прибутки, а здоров'я місця, добробут громади та якість людських стосунків. Теоретично ця модель є логічним продовженням парадигми сталого розвитку, але з фокусом на взаємозалежність і процвітання, як це підкреслюють Поллок А. та Беллато Л. [1].

Для України відбудова туристичної інфраструктури може стати прикладом інтеграції екологічного, соціального та культурного відновлення. Готель може стати катализатором «зеленого відновлення», центром співпраці між бізнесом, місцевими громадами та природним середовищем. Такі практики здатні підтримати становлення нової економіки – економіки взаємності, де туризм виступає не індустрією споживання, а інструментом гармонізації людини і місця. Отже, дизайн регенеративного досвіду є ключем до майбутнього гостинності – майбутнього, в якому процвітають і люди, і планета.

Список використаних джерел:

1. Bellato, L., Pollock, A. Regenerative tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 2023. 27(3–4), 558–567. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>.
2. Inversini A., Talhouk S. N., Daou A. Regenerative Hospitality. У кн.: *The Routledge Handbook of Regenerative Tourism*. 1st ed. London: Routledge, 2025. С. 125–137.
3. Why Regenerative Luxury Certification is the Future for Boutique Hotels / Regenera Luxury. Regenera Luxury Hotels. 17 February 2025. URL: <https://regenera.luxury/why-regenerative-luxury-certification-is-the-future-for-boutique-hotels/> (дата звернення: 17.11.2025).

*Недзельська Т. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки штучний інтелект стає критично важливим інструментом для підвищення ефективності промислових підприємств. Впровадження технологій ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції, оптимізувати використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу великих масивів даних. За даними глобальних досліджень, станом на 2024 рік близько 35% підприємств у світі вже використовують штучний інтелект у своїй операційній діяльності, а до 2029 року очікується, що 85% компаній впровадять хоча б один автоматизований бізнес-процес [1].

Штучний інтелект на основі опрацювання великих масивів даних дає змогу оптимізувати процеси та підвищити якість цифрових продуктів і послуг. Завдяки ШІ підвищується конкурентоспроможність бізнесу через оптимізацію бізнес-процесів, зменшується кількість помилок завдяки автоматизації рутинних операцій. Основними сферами застосування технологій штучного інтелекту на промислових підприємствах є управління виробництвом, логістика та управління ланцюгами постачання, контроль якості продукції, управління ресурсами та енергоефективність, прогнозування попиту та планування виробництва.

Технології штучного інтелекту включають широкий спектр можливостей, таких як машинне навчання (Machine Learning), штучні нейронні мережі, глибоке навчання (Deep Learning), опрацювання природної мови (Natural Language Processing) та комп'ютерний зір. Основу технологій ШІ складають можливості цифрової техніки проводити обчислення у багато разів швидше і обробляти значно більшу кількість даних, ніж людина, при цьому здатна розпізнавати та розуміти інформацію, знаходити способи досягнення результату та приймати рішення, а також навчатися на основі попереднього досвіду.

Практичне застосування штучного інтелекту на промислових підприємствах охоплює різноманітні напрямки діяльності. Насамперед, автоматизація бізнес-процесів дозволяє швидко та ефективно справлятися з широким спектром рутинних завдань: обробкою даних, аналізом об'ємних фінансових звітів, веденням обліку, роботою із замовленнями, обробкою заявок та платежів, оптимізацією доставки. Штучний інтелект для будь-якого виду бізнесу є засобом підвищення конкурентоспроможності та прибутковості через автоматизацію процесів.

Важливим напрямком використання ШІ є поліпшення точності прогнозування. Інтелектуальна система збирає та аналізує дані щодо виробничих процесів, показує точки зростання, формує конкретні рекомендації для підвищення ефективності роботи. Керівники підприємств отримують прозору аналітику, за допомогою якої можуть приймати обґрунтовані рішення та впливати на якість роботи і прибутковість. Згідно з прогнозами аналітиків, до 2027 року приблизно 30% виробників впровадять технологію генеративного штучного інтелекту для підвищення ефективності процесів розробки продуктів [4].

Одним з найперспективніших напрямків застосування ШІ на промислових підприємствах є оптимізація логістичних процесів. Інтелектуальні системи здатні до аналізу великих обсягів даних, передбачення подій, оптимізації маршрутів та автоматизації багатьох аспектів логістики, допомагаючи підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси та забезпечувати вищу якість обслуговування. Ринок машинного навчання за оцінками експертів зросте з 105 до 568 мільярдів доларів до 2031 року, що свідчить про масштабність впровадження цих технологій.

Економічні переваги від впровадження штучного інтелекту є відчутними для підприємств різного масштабу. Дослідження показують, що автоматизація процесів економить час співробітників на 30% і знижує витрати на 31% протягом трьох років. Компанії, які використовують ШІ, демонструють середню економію на 22% витрат на процеси протягом року. Співробітники, які використовують інструменти на базі ШІ, повідомляють про покращення продуктивності на 80% у повсякденній роботі.

Впровадження штучного інтелекту також сприяє поліпшенню процесу прийняття управлінських рішень. ШІ надає глибоку аналітику, дозволяючи приймати більш точні та обґрунтовані рішення, засновані на даних, а не на суб'єктивних оцінках. Штучний інтелект може автоматично виконувати завдання з обробки даних, моніторингу процесів, прогнозування попиту, оптимізації розкладу робіт. Використання ШІ сприяє підвищенню якості прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами, оскільки може аналізувати багатофакторні дані та враховувати складні залежності [3].

Однак впровадження штучного інтелекту на промислових підприємствах пов'язане з певними викликами та обмеженнями. Серед основних перешкод для успішного впровадження ШІ виділяють обмежені навички та досвід роботи з технологіями ШІ (34% підприємств), складності зі збором якісних даних (25%), відсутність інструментарію та експертизи для розробки моделей (21%). Витрати на впровадження систем штучного інтелекту та машинного навчання вимагають інвестицій у технології, навчання персоналу та інфраструктуру.

Важливим аспектом є також питання безпеки та конфіденційності даних. Більшість підприємств ще не вжили необхідних заходів для забезпечення надійності ШІ: 74% не зменшили ненавмисне упередження в алгоритмах, 68% не відстежували зміни продуктивності моделей, 61% не переконалися, що можуть пояснити рішення, прийняті за допомогою ШІ, 60% не розробили етичну політику використання ШІ. Це створює додаткові ризики для підприємств при масштабному впровадженні технологій.

Попри існуючі виклики, перспективи розвитку технологій штучного інтелекту для промислових підприємств є надзвичайно обнадійливими. Згідно з дослідженнями, 64% підприємств очікують, що ШІ покращить продуктивність, а 80% респондентів зазначають, що їхні компанії встановлюють підвищення ефективності як мету ініціатив зі штучного інтелекту. До 2025 року очікується, що близько 60% підприємств впровадять рішення для автоматизації у свої робочі процеси.

Особливу увагу варто приділити генеративному штучному інтелекту, який стає все більш популярним серед компаній. Станом на 2024 рік 65% організацій повідомили про регулярне використання генеративного ШІ, що майже вдвічі більше порівняно з попереднім роком. Генеративний штучний інтелект використовується компаніями для створення індивідуальних рекомендацій, генерації відповідей для обслуговування клієнтів, автоматизації створення контенту, прогнозування поведінки споживачів та покращення аналізу даних.

Для успішного впровадження штучного інтелекту промисловим підприємствам необхідно дотримуватися системного підходу, який включає кілька етапів. По-перше, важливо визначити конкретні бізнес-процеси, які потребують оптимізації, та оцінити потенційну вигоду від впровадження ШІ. По-друге, необхідно забезпечити якість даних, оскільки ефективність роботи систем штучного інтелекту безпосередньо залежить від якості вхідної інформації. По-третє, слід інвестувати в навчання персоналу та формування необхідних компетенцій для роботи з новими технологіями.

Крім того, фактором успіху є також поетапне впровадження технологій. Починати варто з пілотних проєктів у окремих підрозділах або процесах, аналізувати результати та поступово масштабувати успішні рішення на все підприємство. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, виявити потенційні проблеми на ранніх етапах та скоригувати стратегію впровадження відповідно до специфічних потреб підприємства. Згідно з дослідженням Gartner, лише 30% проєктів ШІ переходять від пілотної стадії до повномасштабного впровадження, тоді як до 50% генеративних ШІ-проєктів можуть бути припинені на етапі пілоту через проблеми з якістю даних [2].

Критичним аспектом успішного впровадження є також встановлення чітких показників ефективності та систем вимірювання результатів. Дослідження показують, що лише 26% компаній розвинули необхідні набори компетенцій для переходу від пілотних проєктів до генерування відчутної цінності. Організаційні лідери фокусують свої зусилля за правилом: 10% ресурсів на алгоритми, 20% на технології та дані, і 70% на людей та процеси. Вони успішно масштабують вдвічі більше ШІ-продуктів та послуг у своїх організаціях порівняно з менш просунутими компаніями. До того ж, компанії, які купують рішення ШІ у спеціалізованих постачальників, досягають успіху приблизно в 67% випадків, тоді як внутрішні розробки успішні лише в 33% випадків [3].

Таким чином, впровадження штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств є об'єктивною необхідністю в умовах цифрової трансформації економіки. Технології ШІ надають підприємствам потужні інструменти для автоматизації рутинних операцій, покращення якості

прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищення загальної ефективності діяльності. Попри існуючі виклики, пов'язані з витратами на впровадження, необхідністю навчання персоналу та забезпечення якості даних, економічні вигоди від використання ШІ значно переважають витрати, що підтверджується зростаючими темпами адаптації цих технологій у світовій практиці.

Список використаних джерел:

1. Борщевський В. В. Сучасні тенденції ендогенного розвитку регіонів у контексті впливу глобалізаційних чинників. *Регіональна економіка*. 2021. № 4(102). С. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-1> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Чи потрібен штучний інтелект у бізнесі? InProject. 2024. URL: <https://inproject.org/en/chy-potriben-shtuchnyj-intelekt-u-biznesi/> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Штучний інтелект на підприємствах світу. Впровадження прискорюється. URL: <https://dev.ua/news/shtuchnyiintelekt-1657287942> (дата звернення: 25.11.2025).
4. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 25.11.2025).

УДК 338.1:658.114.1

*Орлова Т. П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Савченко В. М., к.е.н., професор
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інноваційна економіка у сучасних умовах глобальної конкуренції виступає ключовим інструментом забезпечення високих соціальних стандартів, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокового економічного зростання держави. Її становлення базується на здатності суспільства продукувати нові знання, трансформувати їх у комерційні технології, а також забезпечувати їх швидке поширення в усіх секторах економіки [2]. Історичний аналіз доводить, що країни, які першими реалізували потенціал технологічних інновацій, зокрема Велика Британія, Франція, Португалія, Нідерланди та Іспанія, стали світовими лідерами промислового розвитку ще у XVIII столітті.

Сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з післявоєнним відновленням України, визначають інноваційний розвиток як ключову умову економічної стійкості та прогресу, що узгоджується з глобальними Цілями сталого розвитку [3; 4]. Формування інноваційної економіки потребує комплексного поєднання трьох груп чинників: сприятливих умов, ресурсного потенціалу та інноваційної культури, що разом забезпечують цілісність національного інноваційного середовища.

Сприятливі умови включають державну підтримку інноваційної діяльності, ефективну освітню систему, податкові стимули, розвиток цифрової інфраструктури та охорону інтелектуальної власності як фундамент безпеки інновацій. Ресурсний потенціал передбачає доступ до високотехнологічних потужностей, фінансових ресурсів, людського капіталу, стартап-екосистеми та наукових розробок, хоча українська економіка досі стикається з проблемами «відтоку мізків» і слабого захисту інтелектуальних прав [3]. Інноваційна культура як найбільш складний структурний компонент формується протягом десятиліть і виражає готовність суспільства до змін, ризику, креативності та підприємництва, що є необхідною передумовою технологічної модернізації.

Одним із найважливіших інструментів переходу до інноваційної економіки є корпоративне підприємництво, яке забезпечує розвиток внутрішньої інноваційної динаміки компанії та трансформацію її працівників в активних носіїв нових ідей. Воно передбачає створення системи, у межах якої інтрапренери можуть генерувати інноваційні продукти, ініціювати організаційні зміни та брати участь у корпоративному венчурингу. У рамках концепцій «Industry 5.0» та «Agriculture 5.0» корпоративне підприємництво набуває нового значення, оскільки акцент зміщується з автоматизації на людину, її творчість і взаємодію з інтелектуальними технологіями [3].

Корпоративне підприємництво виникло у США як реакція на зниження інноваційної активності великих корпорацій і потребу стимулювати внутрішню креативність працівників, що дозволило конкурувати зі стартапами [1]. Наукова література пропонує велику кількість споріднених понять – інтрапренерство, екзопренерство, корпоративний венчуринг, інноваційне підприємництво – що відображає складність і багатогранність цього феномену.

Передумови розвитку корпоративного підприємництва охоплюють соціально-психологічні чинники, пов'язані з потребою працівників у самореалізації, творчості, автономії, а також економічні – необхідність прискорення технологічної модернізації, зростання конкуренції та зміцнення ринкових позицій компаній. Важливе значення має партнерство між бізнесом, інвесторами, науковими установами та споживачами, що сприяє циркуляції знань і швидкому переходу від ідеї до комерційної реалізації інновацій.

В Україні рівень корпоративного підприємництва залишається недостатнім, оскільки лише близько чверті підприємств впроваджують відповідні організаційні механізми, а наявність спеціальних інноваційних фондів, акселераційних програм і внутрішнього венчурного фінансування характерна для обмеженого кола компаній. Ця тенденція підтверджує висновки про домінування традиційних моделей управління, що знижують гнучкість і адаптивність українських підприємств у глобальному інноваційному середовищі.

Поглиблення інноваційного розвитку потребує модернізації трудового потенціалу, цифровізації бізнес-процесів, розвитку корпоративної культури відкритості та підтримки проактивної поведінки персоналу, що підкреслюється у сучасних дослідженнях організаційного розвитку. У цьому контексті корпоративне підприємництво стає не лише інструментом інновацій, а й

механізмом формування сталого конкурентного середовища, здатного забезпечити прискорене економічне зростання України у період реконструкції та інтеграції у глобальний інноваційний простір.

Список використаних джерел:

1. Грановська, В., Савченко, В., & Кононенко, Л. (2025). Методологічні аспекти дослідження корпоративного підприємництва в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (24), 42-49. <https://doi.org/10.32782//2708-0366/2025.24.4>.
2. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. (2023). Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємницьких структур як складова стратегічного управління. *Modern engineering and innovative technologies. International periodic scientific journal*. Published by: Sergeieva&Co Karlsruhe, Germany Issue 25. Part 4, p.117-122 <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>.
3. 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>.
4. OECD (2023). *Science, Technology and Innovation Outlook*. OECD Publishing.

УДК 33:004

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

ЦИФРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному економічному середовищі цифровізація, стрімкий технологічний прогрес та зростання значення знань як стратегічного ресурсу докорінно змінюють підходи до управління розвитком підприємств, що потребує перегляду базових економічних категорій, таких як «потенціал», «інновація» та «інноваційний розвиток». Традиційні підходи, орієнтовані на ресурсно-виробничу модель розвитку, вже не забезпечують адекватного пояснення здатності підприємств до інновацій у середовищі цифрових змін, оскільки сучасні організації функціонують у складних умовах високої технологічної мінливості, глобалізації та появи нових цифрових бізнес-моделей [1]. Особливе значення в таких умовах набуває цифровий потенціал як складова інноваційного потенціалу, що визначає здатність підприємства застосовувати цифрові технології для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стратегічної гнучкості.

Цифровий потенціал охоплює не лише технологічні ресурси, такі як штучний інтелект, системи Big Data, блокчейн чи Інтернет речей, але й рівень цифрових компетентностей працівників, цифрову культуру, наявність цифрових управлінських моделей, а також здатність підприємства інтегрувати ці можливості

у власні бізнес-процеси. Як зазначають Porter та Heppelmann, цифровізація створює «розумні та підключені продукти», які змінюють логіку функціонування підприємств і підвищують стратегічну складність управління [2]. У науковій літературі наголошується, що цифрова трансформація не лише модернізує внутрішні процеси, а й створює нові форми взаємодії зі споживачами, що вимагає розширення традиційних уявлень про інноваційний потенціал та його структурні елементи. Аналіз існуючих наукових підходів дозволяє стверджувати, що єдиної загально визнаної структури інноваційного потенціалу не існує, оскільки різні автори пропонують неоднакові набори складових, зважаючи на галузеві та організаційні особливості, проте в більшості досліджень простежується важливість таких елементів: науково-технічний потенціал, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, ринковий потенціал та цифровий потенціал [1].

Включення цифрового потенціалу до базової структури інноваційного потенціалу є обґрунтованим, оскільки саме цифровізація стає основою сучасних інноваційних процесів і дозволяє підприємствам створювати нові продукти, модифікувати виробництво, вдосконалювати управлінські рішення та впроваджувати інтелектуальні системи аналізу даних. У своїй відомій роботі Bharadwaj та співавтори стверджують, що цифрова стратегія перетворюється з технологічного рішення на фундаментальний компонент бізнес-стратегії та конкурентної переваги [3]. Цифровий потенціал також виступає ключовою умовою ефективної інтеграції підприємства у глобальні інноваційні екосистеми, оскільки забезпечує здатність до швидкого обміну інформацією, формування стратегічних партнерств та участі в цифрових платформах, що сприяє прискоренню інноваційних циклів. Формування цифрового потенціалу залежить не лише від технічного забезпечення, а й від організаційної культури, відкритості до інновацій, здатності персоналу навчатися, впроваджувати нові технології та адаптуватися до цифрових змін, що підтверджує необхідність комплексного підходу до його оцінки.

Удосконалення інноваційного потенціалу підприємства в цифрову епоху неможливе без врахування швидкості впровадження цифрових рішень, цифрової безпеки, якості даних та рівня автоматизації бізнес-процесів, які стають визначальними факторами конкурентоспроможності. Таким чином, цифровий потенціал має розглядатися як інтегральний складник загального інноваційного потенціалу підприємства, що визначає його здатність до стійкого інноваційного розвитку, ефективного функціонування в умовах цифрової економіки та формування довгострокових конкурентних переваг. Оцінка та розвиток цифрового потенціалу повинні включати аналіз цифрової інфраструктури, цифрових компетентностей кадрів, рівня цифровізації управління та інноваційної культури, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на технологічні тренди, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати прогресивний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. (2023). Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємницьких структур як складова стратегічного управління. *Modern engineering and innovative technologies*, Issue 25, Part 4, 117–122. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>.

2. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*.

УДК 004.75:005.336.3

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

ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, що отримало назву VUCA-світу (Volatility – нестабільність, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність, Ambiguity – неоднозначність). Для українських підприємств ці виклики набули особливої гостроти в умовах воєнного стану, коли до традиційних ринкових ризиків додалися безпекові загрози, порушення логістичних ланцюгів, кадрова нестабільність та енергетичні обмеження. У таких умовах традиційні методи планування та прогнозування втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу у створенні принципово нових підходів до аналітичної роботи [1; 2].

Відповіддю на виклики сучасного бізнес-середовища стала концепція бізнес-аналізу, розроблена Міжнародним інститутом бізнес-аналізу (ІБА – International Institute of Business Analysis). Результатом багаторічної роботи цього інституту став Звід знань з бізнес-аналізу (ВАВОК – Business Analysis Body of Knowledge), третя версія якого була випущена у 2015 році та продовжує діяти до сьогодні. ВАВОК являє собою колективну працю практикуючих фахівців у галузі бізнес-аналізу з різних країн світу, що розкриває концептуальні засади бізнес-аналізу, визначає сферу знань, компетенції аналітиків та містить опис понад п'ятдесяти технік аналізу [3].

Концепція бізнес-аналізу реалізує принципово новий підхід до розробки рішень – Data Driven Decision Making (DDDM), що передбачає прийняття інформаційно обґрунтованих рішень на основі даних [4]. Цей підхід став альтернативою застарілому методу HiPPO (Highest Paid Person's Opinion) – прийняттю рішень на основі думки та досвіду керівництва, що базується переважно на інтуїції та експертних оцінках. Проблема підходу HiPPO полягає в тому, що жоден керівник не може бути компетентним та об'єктивним у всіх питаннях. Data-driven підхід передбачає, що на етапі розробки рішення має бути повне розуміння того, на що це рішення вплине, кого і як торкнеться, якого результату можна досягти.

В основі бізнес-аналізу лежить концептуальна модель, що базується на шести ключових поняттях: зміна, рішення, цінність, зацікавлені сторони,

потреби та контекст. Усі ці елементи тісно взаємопов'язані, що означає необхідність комплексної роботи з кожним із них при розробці будь-якого рішення. Зміна в одному компоненті вимагає повторного розгляду всіх інших елементів для коригування наявної інформації. В умовах мінливого та непередбачуваного середовища саме глибока та детальна робота з кожним із цих понять у сукупності дозволяє отримати найкращий результат [5].

В умовах воєнного стану питання кібербезпеки набуває особливої актуальності для українських підприємств. Необхідно вжити заходів щодо захисту інформаційної системи від кіберзагроз: регулярне оновлення програмного забезпечення та антивірусних баз; впровадження багатофакторної автентифікації для доступу до критичних систем; регулярне резервне копіювання даних із зберіганням копій у географічно віддалених локаціях; навчання персоналу основам кібергігієни та розпізнавання фішингових атак.

Сучасний бізнес-аналіз активно використовує можливості штучного інтелекту для підвищення якості аналітичної роботи. Перспективними напрямками застосування ШІ є автоматизація аналізу даних про продажі та прогнозування попиту, оптимізація складських запасів на основі алгоритмів машинного навчання, автоматична обробка вхідних документів та замовлень, а також чат-боти для комунікації з клієнтами та обробки типових запитів [6].

Отже, підвищення стійкості інформаційних систем підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення з методологічними принципами бізнес-аналізу. Впровадження підходу Data-Driven Decision Making, застосування концептуальної моделі ВАВОК, використання гнучких методів управління проєктами та забезпечення кібербезпеки дозволить підприємствам суттєво підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища і забезпечити стійкий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1-2. С. 7–21.
2. Чкан А. С., Гостева Ю. А. Сутність аналітичної роботи та інструменти бізнес-аналітики в управлінській діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 3 (03). С. 155–158.
3. Global Standards of the Business Analysis Profession. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide). URL: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/>.
4. Остервальдер О., Піньє І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2020. 288 с.
5. Paul D., Yeates D., Cadle J. Business Analysis. 2nd Edition. 2010. URL: <https://repository.unikom.ac.id/48164/1/BCS.Business.Analysis.2nd.Edition.1906124612.pdf>.
6. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing – connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37. No. 3. P. 481–504.

*Сабадир Я. Б.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Харченко І. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку торговельної діяльності підприємств характеризується посиленням конкурентного тиску, зростанням ролі цифрових каналів збуту, ускладненням ланцюгів постачання та підвищенням вимог споживачів до швидкості, надійності й якості логістичного сервісу. За таких умов логістика перестає виконувати виключно допоміжну функцію та трансформується у стратегічний інструмент управління торговельною діяльністю підприємства, що безпосередньо впливає на його фінансові результати, стійкість і конкурентоспроможність [1; 2].

У системі торговельної діяльності логістичні процеси забезпечують узгоджений рух товарних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюга «постачальник – підприємство – споживач». Неefективна організація логістики призводить до зростання витрат обігу, уповільнення оборотності товарних запасів, порушення ритмічності постачань і втрати клієнтської лояльності. Саме тому впровадження інноваційних логістичних технологій розглядається як необхідна умова підвищення результативності торговельної діяльності [3].

Інноваційні логістичні технології у сфері торгівлі охоплюють цифрові, організаційні, управлінські та технологічні рішення, спрямовані на оптимізацію процесів постачання, складування, управління запасами, транспортування та збуту. До ключових напрямів таких інновацій належать упровадження сучасних WMS- і TMS-систем, використання аналітики великих даних для прогнозування попиту, автоматизація складських операцій, цифрове планування закупівель, а також інтеграція логістичних і фінансових потоків у єдиному інформаційному середовищі. Застосування цих рішень дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів і зменшити вплив людського фактора на результати діяльності.

Особливого значення інноваційні логістичні технології набувають у контексті управління товарними запасами. Використання цифрових інструментів прогнозування та адаптивних моделей планування запасів дає змогу підтримувати їх оптимальний рівень, знижувати витрати на зберігання та мінімізувати ризики дефіциту або надлишкового накопичення товарів. Це, у свою чергу, сприяє прискоренню оборотності оборотного капіталу та стабілізації грошових потоків підприємства [1].

Впровадження інноваційних логістичних технологій позитивно впливає й на рівень клієнтоорієнтованості торговельної діяльності. Скорочення часу виконання замовлень, підвищення точності поставок, можливість відстеження руху товарів у режимі реального часу формують додаткову споживчу цінність і підвищують конкурентні переваги підприємства на ринку. У сучасних умовах

якість логістичного сервісу дедалі частіше стає визначальним чинником вибору торговельного партнера або продавця [2].

Водночас ефективність упровадження інноваційних логістичних технологій значною мірою залежить від системності підходу та рівня їх інтеграції в загальну систему управління підприємством. Фрагментарне впровадження окремих технологічних рішень без узгодження з фінансовою, маркетинговою та організаційною стратегією не забезпечує очікуваного економічного ефекту. Тому доцільним є формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку логістики, орієнтованої на кількісне покращення ключових показників торговельної діяльності.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема воєнних ризиків і порушення логістичної інфраструктури, інноваційні логістичні технології відіграють роль інструменту підвищення адаптивності та стійкості торговельних підприємств. Цифровізація логістичних процесів, диверсифікація постачальників, оптимізація маршрутів і використання гнучких логістичних моделей дозволяють зменшити вплив кризових чинників і забезпечити безперервність торговельної діяльності.

Отже, впровадження інноваційних логістичних технологій у системі торговельної діяльності підприємства є не лише засобом зниження витрат, а й стратегічним напрямом розвитку, що забезпечує підвищення ефективності управління ресурсами, зміцнення конкурентних позицій і довгострокову економічну стійкість підприємства. Саме комплексний, системний характер інноваційних перетворень у логістиці формує передумови для успішного функціонування торговельних підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами постачання : навч. посіб. – Львів : Львівська політехніка, 2016. – 540 с.
2. Bowersox J. C., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. – 5th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2020. – 720 p.
3. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. – 4th ed. – Boston : McGraw-Hill, 2018. – 640 p.

УДК 628.4:658.7:004

*Самброс Г. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Запірченко Л. Д.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЛЯ ТОВ «ЕКОСТАЙЛ»

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифрові технології стають ключовим інструментом оптимізації логістичних процесів у різних сферах,

зокрема в управлінні відходами. Зростання обсягів споживання, урбанізація та посилення екологічних вимог формують запит на ефективні, прозорі й екологічно безпечні системи поводження з твердими побутовими відходами. Країни ЄС активно впроваджують моделі «розумних міст», у яких цифрова логістика відіграє центральну роль у забезпеченні сталого розвитку. В Україні такі підходи лише набувають поширення, що відкриває значний простір для досліджень та практичних рішень.

Актуальність теми зумовлена зростанням обсягів міських відходів та необхідністю підвищення ефективності їх збору, транспортування й оброблення в умовах євроінтеграційного курсу України. Сфера управління відходами переходить від традиційних підходів до цифрових рішень, що забезпечують прозорість, контрольованість і оптимізацію логістичних процесів. Для ТОВ «Екостайл», яке здійснює комплексні послуги зі збору та транспортування твердих побутових відходів у м. Кропивницький, цифровізація є ключовим чинником підвищення продуктивності, зменшення витрат, удосконалення маршрутів та забезпечення екологічної безпеки.

Метою дослідження є обґрунтування перспектив та визначення практичних можливостей упровадження цифрових логістичних рішень у діяльність ТОВ «Екостайл». У межах роботи доцільно проаналізувати сучасний стан логістичних операцій підприємства, визначити «вузькі місця» у процесах збору та перевезенні відходів, а також оцінити потенціал впровадження таких інструментів, як GPS-моніторинг спецтранспорту, маршрутизація на основі даних, автоматизовані системи контролю завантаження контейнерів, цифрові платформи взаємодії зі споживачами та міськими службами.

Науковою основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних учених, які розкривають питання цифрової трансформації логістики та екологічного менеджменту, зокрема роботи С. Кривенко, О. Станіславик, А. Ілляшенко та інші [1,3,4], К. Johri, що аналізує цифрові системи моніторингу транспортних потоків, «розумні» системи управління відходами (Smart Waste Management) та їх економічний ефект [5]. Дослідники підкреслюють, що інтеграція IoT-технологій, Big Data та автоматизованих логістичних платформ дозволяє зменшити витрати на транспортування до 20-40 %, оптимізувати використання техніки та підвищити рівень екологічної відповідальності підприємств [3].

Подальший аналіз операційної діяльності підприємства показав, що ключовими проблемами, які стримують ефективність логістики ТОВ «Екостайл», є нерівномірне завантаження контейнерних майданчиків, ручне планування маршрутів спецтранспорту, відсутність оперативного моніторингу фактичного руху техніки та обмежені можливості для прогнозування пікових навантажень. Виявлено, що до 30 % пробігу сміттєвозів припадає на «порожні» або малоефективні маршрути, що призводить до перевитрат пального, збільшення часу роботи екіпажів та прискореного зношування техніки.

Зіставлення реальних виробничих показників із даними світових досліджень засвідчило, що цифрові технології здатні суттєво трансформувати логістичні процеси у сфері управління відходами. Зокрема, впровадження IoT-датчиків

заповнюваності контейнерів дає змогу формувати маршрути на основі фактичного стану навантаження, а не фіксованих графіків; GPS-моніторинг забезпечує контроль дотримання маршрутів та оперативне реагування на відхилення; алгоритми машинного навчання – можливість прогнозувати пікові періоди накопичення відходів залежно від сезону, погодних умов, типології районів міста та поведінкових особливостей населення [2].

У результаті проведеного аналізу для ТОВ «Екостайл» сформовано перспективну модель цифровізованої логістичної системи, що передбачає інтеграцію таких компонентів: автоматизованого диспетчерського центру, системи реального моніторингу техніки, датчиків заповнюваності контейнерів, цифрової карти контейнерних майданчиків міста та аналітичної платформи для планування маршрутів. Впровадження такої системи дозволить скоротити витрати на паливо, підвищити регулярність вивезення відходів, покращити якість обслуговування населення та забезпечити екологічні стандарти роботи підприємства.

Встановлено, що цифровізація логістичних процесів у сфері управління відходами є ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Екостайл». Аналіз реальних операційних даних підприємства довів, що традиційні підходи до планування маршрутів, контролю руху техніки та управління контейнерними майданчиками не забезпечують оптимального використання ресурсів і призводять до суттєвих логістичних втрат. Зіставлення отриманих результатів із напрацюваннями вітчизняних та зарубіжних дослідників підтвердило високу ефективність впровадження IoT-технологій, GPS-моніторингу, аналітичних платформ та алгоритмів прогнозування у процеси збору й транспортування відходів.

Додатково слід відзначити, що цифровізація логістичних процесів у сфері управління відходами має ширший соціально-економічний ефект, який виходить за межі діяльності одного підприємства. Впровадження інтелектуальних систем контролю та планування сприяє формуванню екологічно відповідальної поведінки населення, підвищує рівень прозорості у сфері комунальних послуг та створює підґрунтя для побудови «розумної» інфраструктури міста. Для органів місцевого самоврядування цифрові рішення забезпечують достовірність даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, планування міських ресурсів та контролю якості надання послуг. Таким чином, цифрова трансформація ТОВ «Екостайл» може стати каталізатором комплексного розвитку системи управління відходами у місті Кропивницький, сприяючи підвищенню ефективності міської логістики та покращенню екологічного стану території.

Запропонована модель цифрової логістики для ТОВ «Екостайл» дозволяє оптимізувати маршрути на основі фактичного заповнення контейнерів, зменшити обсяг нераціональних пробігів техніки, знизити витрати на паливо та підвищити оперативність реагування на зміни у міському середовищі. Цифрові інструменти забезпечують прозорість роботи підприємства, покращують взаємодію з громадою та формують передумови для екологічно орієнтованого управління відходами.

Отже, цифровізація логістичних процесів є стратегічною умовою розвитку ТОВ «Екостайл» у сучасних умовах трансформації комунальної сфери. Її

впровадження забезпечить не лише економічні вигоди, але й підвищення якості надання послуг, екологічну безпеку та відповідність європейським стандартам сталого міського розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кривенко С. Модернізація системи управління відходами у контексті циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-142> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Марінов Є., Лісеній Є. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Росохата А., Ілляшенко А., Матвєєва Ю. Компаративний аналіз нормативного забезпечення системи управління відходами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-57> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Станіславик О., Коваленко О., Яснюк І. Цифрова трансформація міжнародної логістики: виклики та можливості. *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-944-967](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-944-967) (дата звернення: 25.11.2025).
5. Johri K. Smart waste management system. *International journal for research in applied science and engineering technology*. 2025. Vol. 13, no. 5. P. 995–998. URL: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.70189> (Last access: 26.11.2025).

УДК 330.341

*Сарібежан А. Г.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено впливом воєнного стану, трансформацією економічних відносин, порушенням логістичних зв'язків та загостренням соціально-економічних проблем. У таких обставинах традиційні підходи до управління бізнесом втрачають ефективність, що потребує перегляду організаційних моделей і бізнес-процесів підприємств. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю розвитку, що зумовлено глобалізаційними процесами, технологічними інноваціями, змінами у структурі попиту, а також чисельними ризиками та коливаннями на внутрішніх і зовнішніх ринках. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Система менеджменту бізнес-процесів виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення гнучкості, прозорості та результативності його діяльності. Бізнес-процеси мають

забезпечувати не лише економічну результативність, а й стійкість, гнучкість, здатність до швидкого реагування на кризові зміни. Особливої ваги набувають питання цифровізації управлінських процесів, безперервності діяльності, безпеки персоналу та соціальної відповідальності підприємств.

В умовах воєнного стану бізнес-процеси зазнають суттєвих трансформацій, оскільки підприємства змушені функціонувати в середовищі підвищених ризиків, невизначеності та нестабільності. Змінюються як зовнішні умови діяльності (ринкове середовище, логістика, законодавство), так і внутрішні аспекти управління (організація праці, фінансове планування, комунікація, безпека персоналу).

В умовах військового стану бізнес – процеси характеризуються наступними особливостями:

1. Адаптивність і гнучкість управління. Так, в умовах воєнного стану бізнеси переходять від стабільних моделей до адаптивних, що дозволяють оперативно змінювати структуру процесів. Менеджмент орієнтується на гнучкі методології (Agile, Lean, BPMN), що дають змогу швидко реагувати на зміни в середовищі.

2. Перебудова ланцюгів постачання. Війна спричиняє руйнування логістичних маршрутів, нестачу сировини та зростання витрат. Бізнеси перебудовують свої ланцюги постачання, орієнтуючись на локальні ресурси, розвиток кооперації з регіональними партнерами та використання цифрових інструментів для контролю поставок.

3. Цифровізація процесів. Віддалений формат роботи, електронний документообіг, автоматизація фінансових і управлінських процесів стають необхідністю. Впроваджуються CRM- ERP та BPM-системи, що забезпечують безперервність бізнесу навіть за умов фізичних обмежень чи релокації.

4. Управління ризиками та безпекою. Ключовим аспектом є ризик-менеджмент: розробка планів безперервності діяльності (Business Continuity Plans), сценарне планування, страхування активів, а також забезпечення кібербезпеки та фізичної безпеки персоналу.

5. Релокація та диверсифікація діяльності. Багато компаній переміщують виробничі потужності у безпечніші регіони або за кордон, створюють дочірні підприємства для зменшення ризиків. Це потребує адаптації бізнес-процесів до нових правових, культурних і економічних умов.

6. Зміни в управлінні персоналом. В умовах війни виникає дефіцит кадрів через мобілізацію, міграцію чи стресові фактори. Підприємства зосереджуються на підтримці мотивації, психологічному добробуті співробітників, розвитку дистанційних форм комунікації та навчання.

7. Соціальна відповідальність бізнесу. Бізнес виконує не лише економічну, а й соціальну функцію – допомагає Збройним силам, підтримує громади, створює гуманітарні ініціативи. Це стає важливим елементом корпоративної стратегії та впливає на репутаційний капітал.

8. Фінансова стійкість і пошук альтернативних джерел фінансування. В умовах обмеженого доступу до кредитів та інвестицій підприємства застосовують інструменти краудфандингу, грантові програми, міжнародну допомогу та публічно-приватне партнерство для забезпечення ліквідності.

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні, обумовлена наслідками воєнних дій, економічною нестабільністю та структурними трансформаціями, актуалізує необхідність пошуку ефективних механізмів виходу національної економіки з кризи. Саме розвиток підприємництва, зокрема малого бізнесу, здатен стати каталізатором економічного зростання, підвищення зайнятості населення та зміцнення фінансової стабільності держави.

У цьому контексті особливої ваги набуває формування комплексної стратегії відновлення та стимулювання бізнес процесів, що передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних заходів на державному, регіональному та місцевому рівнях.

До основних напрямів стимулювання розвитку бізнес процесів доцільно віднести:

1. Розроблення поетапного плану дій з відновлення економіки України, який має враховувати галузеві пріоритети, потреби регіонів і потенціал малого та середнього підприємництва як рушійної сили відновлення виробництва та формування внутрішнього ринку.

2. Підтримання ліквідності платників податків через доступ до пільгового кредитування, реструктуризацію заборгованостей, відтермінування податкових платежів та впровадження гнучких фінансових інструментів, що сприятимуть стабілізації діяльності підприємств.

3. Забезпечення системної державної підтримки малого бізнесу, зокрема через грантові програми, компенсаційні механізми, субсидування частини витрат на відновлення основних фондів, цифровізацію бізнес-процесів та експортну діяльність.

4. Оптимізацію податкового навантаження, що має базуватися на принципах економічної справедливості та відповідності фінансовим можливостям суб'єктів господарювання. Важливо забезпечити баланс між фіскальними інтересами держави та потребами підприємницького сектору.

5. Підвищення ефективності комунікації, координації та партнерської взаємодії між суб'єктами господарювання, органами державної влади, місцевого самоврядування та інституціями громадянського суспільства. Таке співробітництво сприятиме обміну досвідом, консолідації ресурсів і створенню сприятливого підприємницького середовища.

Таким чином, вивчення трансформацій бізнес-процесів в умовах воєнного стану дозволяє визначити напрями удосконалення системи менеджменту, оптимізувати організаційні структури та забезпечити ефективну адаптацію підприємств до нових реалій господарювання. В умовах підвищеної невизначеності та ризиків ефективність управління залежить від здатності підприємства оперативно адаптуватися до нових викликів, забезпечувати безперервність діяльності та гнучкість управлінських рішень.

Отже, бізнес-процеси в умовах воєнного стану характеризуються високою адаптивністю, орієнтацією на цифровізацію, диверсифікацію ризиків і соціальну відповідальність. Успіх підприємства визначається його здатністю швидко перебудувати управлінські структури, використовувати технологічні інновації та забезпечувати стійкість навіть у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>.
2. Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. №62. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3963/38>.
3. Петрашенко В. Як вести бізнес в Україні в умовах війни: що потрібно знати. BDO Україна. DOI: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/how-to-do-a-business-in-ukraine-amid-war-what-you-need-to-know>.
4. Чернишевич Д., Жигалкевич Ж. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. DOI: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271781>

УДК 330.131

*Семченко О. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Гаврилова Н. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стратегічне управління ризиками суб'єктів малого підприємництва виступає ключовим елементом забезпечення їхнього стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства характеризуються обмеженістю фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, що зумовлює підвищену вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому формування ефективної системи управління ризиками є необхідною умовою їх адаптації до швидких ринкових змін та мінімізації потенційних збитків.

Стратегічне управління ризиками передбачає системну ідентифікацію, аналіз, оцінювання та ранжування ризиків, що супроводжують діяльність малого бізнесу, а також розроблення комплексу превентивних заходів і механізмів реагування. До найбільш значущих належать фінансові, операційні, інноваційні, інформаційно-кібернетичні, репутаційні та ринкові ризики, інтенсивність прояву яких значно зростає в умовах економічної нестабільності та трансформації бізнес-середовища [1].

У стратегічному контексті система ризик-менеджменту охоплює не лише контроль і мінімізацію можливих загроз, а й формування довгострокової здатності підприємства передбачати зміни та вчасно адаптувати бізнес-модель. Це передбачає впровадження інструментів сценарного планування, використання цифрових технологій моніторингу ризиків, створення внутрішніх політик безпеки, диверсифікацію джерел фінансування, налагодження партнерських мереж і підвищення рівня компетентності персоналу.

Ефективність стратегічного управління ризиками малого підприємництва безпосередньо залежить від інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це забезпечує можливість розглядати ризики не лише як загрозу, але і як потенційний ресурс розвитку, що відкриває нові можливості для інновацій, розширення ринків збуту та підвищення стійкості бізнес-моделі. Таким чином, ризик-орієнтований підхід стає невід'ємною умовою формування стратегічного потенціалу малих підприємств у сучасній економіці [3].

В процесі дослідження нами виділено деякі заходи управління ризиками суб'єктів малого підприємництва. Серед яких варто виділити наступні:

1. Організаційно-управлінські заходи:

– Формування системи ризик-менеджменту на рівні підприємства, що включає визначення відповідальних осіб, розробку внутрішніх політик та процедур реагування на ризики.

– Впровадження стратегічного та оперативного планування, що передбачає регулярне оновлення планів діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі.

– Сценарне моделювання потенційних кризових ситуацій та визначення альтернативних шляхів дій.

– Створення антикризових команд, які здатні оперативно реагувати на непередбачувані події.

2. Фінансово-економічні заходи:

– Диверсифікація джерел фінансування (кредити, гранти, краудфандинг, лізинг, партнерські програми).

– Створення резервного фонду (подушки безпеки) для покриття непередбачених витрат.

– Застосування методів хеджування, зокрема страхування валютних, процентних та цінових ризиків.

– Оптимізація структури витрат для зменшення залежності від коливань ринку.

– Активне використання страхових інструментів – страхування майна, відповідальності, перерв у діяльності.

3. Операційні заходи:

– Оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій для мінімізації помилок і забезпечення підвищеної продуктивності.

– Стандартизація процедур (SOP – Standard Operating Procedures), яка зменшує ймовірність операційних збоїв.

– Забезпечення безперервності діяльності – розробка планів резервування обладнання, альтернативних каналів поставок і логістики.

– Контроль якості продукції та послуг для зниження репутаційних і технологічних ризиків.

4. Маркетингово-ринкові заходи:

– Диверсифікація ринків збуту, клієнтських груп та продуктових ліній.

– Постійний моніторинг конкурентного середовища для оперативного реагування на зміни.

– Використання CRM-систем для збереження клієнтської бази та прогнозування попиту.

– Проведення маркетингових досліджень з метою виявлення факторів коливань попиту та ризиків виходу конкурентів.

5. Інноваційно-технологічні заходи:

– Впровадження цифрових технологій (Big Data, ERP, CRM, аналітичні платформи) для прогнозування ризиків та підвищення точності управлінських рішень.

– Автоматизація бізнес-процесів для зменшення людського фактору.

– Розвиток кібербезпеки, включно з використанням сучасних систем захисту, шифрування та регулярного аудиту ІТ-інфраструктури.

– Інноваційні підходи до формування продуктів і послуг, що дають змогу швидко адаптуватися до потреб ринку.

6. Кадрові та інформаційні заходи:

– Підвищення кваліфікації персоналу у сфері ризик-менеджменту, цифрових технологій, безпеки.

– Формування корпоративної культури управління ризиками, що передбачає відповідальність кожного співробітника за безпечне виконання завдань [1].

Управління ризиками суб'єктів малого підприємництва є критично важливим чинником забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Особливість малих підприємств полягає в їхній підвищеній чутливості до зовнішніх і внутрішніх загроз, що обумовлює необхідність формування комплексної, інтегрованої та стратегічно орієнтованої системи ризик-менеджменту [2].

Стратегічний підхід до управління ризиками забезпечує можливість розглядати ризики не лише як чинник загрози, але й як ресурс для розвитку, оскільки їх аналіз відкриває нові можливості для інновацій, покращення управлінських практик та адаптації бізнес-моделі до сучасних викликів. Важливою умовою є інтеграція процесів ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного управління підприємством, що дає змогу своєчасно коригувати цілі, прогнозувати тенденції ринку та оптимізувати прийняття рішень.

Отже, побудова ефективної системи управління ризиками є невід'ємною складовою сталого функціонування малого бізнесу, яка забезпечує його життєздатність, підвищує рівень економічної безпеки та створює передумови для успішного розвитку в умовах сучасних трансформацій економіки.

Список використаних джерел:

1. Мирошніченко Г. Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економіка*. 2024. №2 (30). С. 4 -11. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/1_myroshnychenko-g.-b-ryzyky-1.pdf.

2. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4 (2). С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8).

3. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4(316-317). С. 126- 136. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>.

*Франчук Н. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Кононенко Л. В., к.е.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

КОНСАЛТИНГОВЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ МАЛИМИ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ

Сільське господарство, як одна з базових і найдавніших сфер людської діяльності, продовжує займати ключові позиції в економічному житті України. Однак сучасні умови функціонування ринку формують нові вимоги та проблеми для підприємств аграрного сектору. За умов динамічних перетворень в економіці країни агросектор зберігає статус стратегічно важливої галузі. Сільське господарство забезпечує продовольчу стабільність та підтримує розвиток сільських територій, де малий бізнес відіграє вирішальну роль у соціальній стійкості громад. Тому постійне удосконалення управлінських та виробничих практик у цій сфері стає необхідною умовою для подальшого розвитку аграрних підприємств. Проблемним для малого агробізнесу в сучасних умовах є інформаційне забезпечення управління, що стосується як внутрішнього менеджменту так і облікового забезпечення формування та процедури подання звітності зовнішнім користувачам. Ми підтримуємо позицію науковців які вважають, що вирішення цієї проблеми полягає у консалтинговому супроводі дорадчих служб процесів формування і подання звітності [1,2,3].

За результатами масових опитувань власників малих агропідприємств проведених науковцями так і за результатами власних досліджень в Кіровоградському регіоні з'ясовано, що відповідно до проблем формування звітності малими підприємствами найбільш типовим рішенням є звернення до зовнішніх спеціалістів виключно для підготовки та подання звітних документів. При цьому більшість малих фермерських господарств не звертаються до дорадчих структур, а залучають сторонніх фізичних осіб без організаційно-правового оформлення аутсорсингових послуг. У такій ситуації системний облік фактично не організований, що спричиняє низьку аналітичну цінність звітності та її неспроможність задовольнити потреби оперативного управління господарством. Подібний підхід виявляється малоефективним і часто призводить до управлінських прорахунків. Набагато доцільнішим є застосування аутсорсингової моделі, у межах якої дорадчі служби разом із профільними експертами можуть забезпечувати комплексний супровід процесів формування та подання звітності. Такий підхід передбачає розроблення індивідуальних рекомендацій, а також методичний і організаційний супровід усіх облікових операцій та процесів формування та подання звітності в електронному режимі.

Водночас його ефективність залежить від сформованості цифрових компетентностей власників і керівників малих агропідприємств, яким необхідно вміти працювати з сучасними інформаційними системами. Результативність агробізнесу та якість сільського розвитку значною мірою визначаються тим,

наскільки ефективно функціонує адаптивна система підготовки звітності, здатна забезпечувати користувачів повною, достовірною та релевантною інформацією для прийняття екологічно, соціально й економічно виважених рішень. Така система не лише посилює конкурентоспроможність малих агровиробників, а й сприяє досягненню цілей сталого розвитку сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Грановська, В., Кононенко, Л., & Савченко, В. (2024). Звітність малих сільськогосподарських підприємств: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-170>.
2. Грановська, В., Кононенко, Л., & Савченко, В. (2024). Функціонування дорадчих служб у контексті забезпечення сталого сільського розвитку. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-111>.
3. Святошнюк А. Л. Сучасний стан сільськогосподарської дорадчої діяльності та її значення для розвитку сільськогосподарської кооперації на теренах України. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Т. 1. Вип. 80. С. 385-390. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/297137/290061>*.

УДК 658.5:004.78

*Фусарь А. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Дмитришин Б. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ОБґРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ERP-СИСТЕМИ ДЛЯ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

В умовах сучасної цифрової економіки інформаційні технології посідають одне з провідних місць у структурі ресурсного потенціалу підприємства. Рациональне управління усіма видами ресурсів підприємства неможливе без використання інформаційних технологій. Особливої актуальності це питання набуває для малих виробничих підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління за обмежених фінансових ресурсів [2].

Сучасні ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтегроване управління всіма ресурсами підприємства, включаючи фінанси, виробництво, закупівлі, збут та персонал. Вони створюють єдине інформаційне середовище для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх господарських процесів.

Дослідження проведено на прикладі ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» – українського виробника сільськогосподарської техніки під торговою маркою ORIGIN, що спеціалізується на виробництві сівалок, культиваторів та борін. Аналіз інформаційних систем підприємства виявив низку проблем: використання базової версії BAS Бухгалтерія з обмеженням одночасної роботи

одного користувача, відсутність єдиного інформаційного простору, технологічна застарілість SCADA-систем, що функціонують ізольовано. За результатами моніторингу зафіксовано 208 годин простоїв на виробництві через технічні та програмні збої.

За допомогою матриці Глайстера визначено пріоритетні напрями розвитку інформаційних систем управління. Проблеми підприємства було розподілено за трьома рівнями: організації, підрозділу та індивідуума. Встановлено, що для вирішення нагальних проблем (часті збої обладнання, низька завантаженість потужностей, зниження кількості замовлень) доцільно впровадити автоматизовану інформаційну систему класу ERP [3].

При виборі ERP-системи для малого підприємства необхідно враховувати низку критеріїв: відповідність функціональних можливостей потребам підприємства, сукупна вартість володіння, наявність локалізації для українського законодавства, можливість масштабування та швидкість впровадження. Проведено порівняльний аналіз альтернативних ERP-систем: BAS ERP (від 164 500 грн), SAP Business ByDesign (від \$22 000/рік), NetSuite ERP (від \$12 000/рік), Scoro, Odoо та RemOnline. Встановлено, що вартість провідних закордонних ERP-систем корпоративного класу є надмірно високою для підприємств малого бізнесу.

Обґрунтовано вибір хмарної ERP-системи RemOnline українського розробника як оптимального рішення для малого виробничого підприємства. Переваги системи: відсутність початкових інвестицій (SaaS-модель з помісячною оплатою), хмарна архітектура без потреби у власних серверах, швидкий старт (20 хвилин після реєстрації), інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, наявність мобільних додатків та повна локалізація для українського законодавства, включаючи інтеграцію з фіскальними реєстраторами та популярними сервісами [5].

Для моделювання бізнес-процесів підприємства використано методологію IDEF0, яка дозволяє описати логічні відносини між роботами [1; 4]. Побудовано контекстну модель процесу «Продати продукцію» та її декомпозицію. Виявлено проблемний функціональний блок «Підібрати клієнта», оптимізація якого можлива шляхом впровадження CRM-модуля інформаційної системи.

Розраховано витрати на впровадження ERP-системи RemOnline, які становлять 75 688 грн. за перший рік експлуатації. Термін впровадження до промислової експлуатації – менше одного місяця, що значно швидше порівняно з традиційними ERP-системами (від 3 до 12 місяців). Очікувані результати: скорочення часу на обробку замовлень на 40-50%, зменшення рівня складських залишків на 15-20%, підвищення точності обліку до 99%.

Отже, для малих виробничих підприємств сільськогосподарського машинобудування оптимальним рішенням є впровадження хмарних ERP-систем вітчизняних розробників, які забезпечують необхідну функціональність при значно нижчій вартості володіння порівняно з корпоративними системами світових лідерів.

Список використаних джерел:

1. Мінухін С. В., Беседовський О. М., Знахур С. В. Методи і моделі проектування на основі сучасних CASE-засобів : навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 272 с.
2. Пряха Р. М., Мартинюк О. М. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 53. С. 78–86.
3. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства : стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : ХНЕУ, 2015. 232 с.
4. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 295 с.
5. RemOnline. ERP система для бізнесу. URL: <https://remonline.ua/erp-system/> (дата звернення: 17.11.2025).

УДК 658.14.17

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

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного економічного середовища питання фінансової стабільності підприємств набуває особливої актуальності. Для українських підприємств ці виклики посилюються в умовах воєнного стану, коли до традиційних ринкових ризиків додалися безпекові загрози, порушення логістичних ланцюгів та енергетичні обмеження. Своєчасна діагностика ймовірності банкрутства дозволяє менеджменту вжити превентивних заходів для уникнення фінансової кризи [1].

Банкрутство підприємства – це визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів [2]. Прогнозування банкрутства є важливим інструментом фінансового менеджменту, що дозволяє оцінити ризики та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Серед численних методів оцінки фінансового стану особливу увагу заслуговують модель Бівера та Z-модель Альтмана, які широко застосовуються у світовій практиці фінансового аналізу.

Коефіцієнт Бівера як інструмент експрес-діагностики. Модель Бівера, розроблена американським економістом Вільямом Бівером у 1966 році, є однією з перших систем прогнозування банкрутства. На відміну від багатофакторних моделей, коефіцієнт Бівера являє собою простий показник, що характеризує здатність підприємства генерувати грошові потоки для погашення боргових зобов'язань. Формула розрахунку має вигляд:

$$\text{Коефіцієнт Бівера} = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Зобов'язання}} .$$

Інтерпретація значень коефіцієнта здійснюється відповідно до наступних критеріїв: значення більше 0,4 свідчить про стійкий фінансовий стан та низьку ймовірність банкрутства; діапазон 0,2-0,4 характеризує задовільний фінансовий стан із середньою ймовірністю банкрутства впродовж п'яти років; значення менше 0,2 вказує на кризовий фінансовий стан та високу ймовірність банкрутства [3].

Перевагами коефіцієнта Бівера є простота розрахунку та акцент на грошових потоках підприємства. Чистий прибуток разом з амортизацією відображає реальні фінансові ресурси, які може використати підприємство для погашення своїх зобов'язань [4]. Амортизація додається до чистого прибутку, оскільки являє собою неготівкову витрату, яка зменшує оподатковуваний прибуток, але не призводить до відтоку грошових коштів. Однак модель має певні обмеження: вона не враховує галузеву специфіку підприємств та базується лише на одному показнику, що може не відображати повної картини фінансового стану [5].

Z-модель Альтмана: комплексний підхід до оцінки. Z-модель Альтмана є більш комплексною системою прогнозування банкрутства, розробленою професором Нью-Йоркського університету Едвардом Альтманом у 1968 році [6]. Модель базується на дискримінантному аналізі та включає п'ять фінансових коефіцієнтів, кожен з яких має певну вагу у підсумковому показнику.

Класична формула п'ятифакторної моделі для публічних компаній має вигляд [7]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

де $X_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи (характеризує ліквідність активів)}};$

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Активи (оцінює накопичену прибутковість)}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток до сплати відсотків та податків}}{\text{Активи (відображає ефективність операційної діяльності)}};$$

$$X_4 = \frac{\text{Ринкова вартість акцій}}{\text{Зобов'язання (показує фінансову структуру)}} / ;$$

$$X_5 = \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи (характеризує оборотність активів)}}.$$

Інтерпретація результатів здійснюється за наступними критеріями: значення Z більше 2,99 свідчить про зону фінансової стабільності та дуже низьку ймовірність банкрутства; діапазон від 1,81 до 2,99 характеризує зону невизначеності із середньою ймовірністю банкрутства; значення менше 1,81 вказує на зону фінансового ризику з високою ймовірністю банкрутства протягом найближчих двох років [8].

Для непублічних компаній та компаній з ринків, що розвиваються, Альтман розробив модифіковану версію моделі (Z'-score), яка замінює ринкову вартість акцій на балансову вартість власного капіталу:

$$Z' = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5.$$

Критерії інтерпретації модифікованої моделі дещо відрізняються: Z' більше 2,9 означає низьку ймовірність банкрутства; діапазон 1,23-2,9 характеризує зону невизначеності; значення менше 1,23 свідчить про високу ймовірність банкрутства [9].

Переваги Z -моделі Альтмана полягають у її комплексності та високій точності прогнозування. За результатами досліджень, модель забезпечує точність прогнозу банкрутства на рівні 95% на рік наперед та 83% на два роки [10]. Модель враховує різні аспекти фінансової діяльності: ліквідність, прибутковість, ефективність та структуру капіталу. Серед недоліків слід відзначити орієнтацію на виробничі підприємства та обмежену застосовність для фінансових установ і компаній сфери послуг [11].

Практичне застосування методів. Коефіцієнт Бівера та Z -модель Альтмана доповнюють один одного у процесі оцінки ймовірності банкрутства. Коефіцієнт Бівера фокусується на здатності підприємства генерувати грошові потоки, тоді як модель Альтмана надає комплексну оцінку фінансового стану на основі множини показників [12]. Коефіцієнт Бівера є більш простим у розрахунку і може бути корисним для експрес-діагностики фінансового стану. Z -модель Альтмана потребує більше даних та складніших обчислень, але забезпечує вищу точність прогнозування [13].

Практичне застосування обох методів дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку фінансової стабільності підприємства. Якщо результати за обома моделями вказують на високу ймовірність банкрутства, менеджменту необхідно негайно розробити антикризову програму. В умовах воєнного стану особливої уваги потребує також оцінка нефінансових ризиків, таких як порушення ланцюгів постачання, енергетичні обмеження та кадрові нестабільності [14].

Отже, методи оцінки ймовірності банкрутства є важливим інструментом фінансового аналізу та стратегічного управління підприємством. Коефіцієнт Бівера та Z -модель Альтмана, незважаючи на різні методологічні підходи, дозволяють своєчасно ідентифікувати фінансові проблеми та вжити відповідних заходів. Ефективне використання цих методів вимагає врахування галузевої специфіки, економічних умов та регулярного моніторингу фінансових показників. Комплексний підхід до оцінки ймовірності банкрутства, що поєднує різні аналітичні методи, забезпечує найбільш надійні результати та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Ligonenko L. Bankruptcy forecasting as a tool for enterprise financial crisis management. *Actual Problems of Economics*. 2010. № 8. P. 174-183.
4. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 485 с.
5. Біла О.Г. Фінансовий аналіз у системі банкрутства підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 176-181.
6. Altman E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, № 4. P. 589-609.

7. Altman E.I., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. 3rd ed. John Wiley & Sons, 2006. 368 p.
8. Altman E.I., Hartzell J., Peck M. Emerging Market Corporate Bonds – A Scoring System. Salomon Brothers Inc. 1995. P. 391-400.
9. Balcaen S., Ooghe H. 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *The British Accounting Review*. 2006. Vol. 38. P. 63-93.
10. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 24-28.
11. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: підручник. 8-ме вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2013. 519 с.
12. Школьник І.О., Боярко І.М., Дейнека О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
13. Партин Г.О., Загородній А.Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 265 с.
14. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навч. курс. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 656 с.

УДК 658.5:004.9:330.131.7

*Анашкін А. О.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

В умовах сучасних трансформацій світової економіки, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, кризовими явищами та посиленням глобальних ризиків, питання забезпечення економічної стійкості підприємств набуває стратегічного значення. Особливої актуальності ця проблематика набуває в Україні, де додатковим чинником дестабілізації виступає воєнний стан, що зумовлює необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових умов функціонування. У таких обставинах традиційні методи управління втрачають ефективність, що обумовлює потребу у впровадженні цифрових підходів до організації управлінських процесів.

Цифровізація системи управління економічною стійкістю підприємств виступає ключовим інструментом підвищення їх адаптивності та конкурентоспроможності. Вона передбачає комплексну трансформацію бізнес-процесів на основі інтеграції цифрових технологій, що дозволяє забезпечити більш гнучке, оперативне та ефективне управління. Як свідчать сучасні дослідження, цифрові технології, зокрема CRM- та ERP-системи, аналітичні платформи, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту, відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств, мінімізації ризиків і збереженні їх конкурентних позицій у кризових умовах [1].

Сутність економічної стійкості підприємства в умовах цифрової економіки полягає у здатності забезпечувати стабільне функціонування, ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також зберігати потенціал для розвитку. В умовах цифровізації ця категорія набуває нових характеристик, пов'язаних із необхідністю інтеграції цифрових інструментів у систему управління, формування нових бізнес-моделей та підвищення ролі інформації як ключового ресурсу. Стратегічна стійкість підприємства визначається не лише фінансовими показниками, але й рівнем його інноваційності, гнучкості управління та здатністю до швидкої трансформації [2].

Особливу роль у забезпеченні економічної стійкості відіграє впровадження цифрових інструментів управління. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність праці та мінімізувати вплив людського фактора. Використання ERP-систем забезпечує інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства, що сприяє підвищенню прозорості управління та оперативності прийняття рішень. CRM-системи, у свою чергу, дозволяють ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, підвищуючи рівень їх задоволеності та лояльності.

Значний потенціал для підвищення економічної стійкості підприємств мають аналітичні платформи та технології обробки великих даних. Використання інструментів Business Intelligence дозволяє здійснювати глибокий аналіз діяльності підприємства, прогнозувати попит, оцінювати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це створює передумови для переходу до концепції data-driven management, яка базується на використанні даних як основи для прийняття стратегічних рішень.

Не менш важливим є впровадження хмарних технологій, які забезпечують доступ до інформаційних ресурсів у режимі реального часу, незалежно від географічного розташування підприємства. У кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану, це дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, зберегти доступ до даних та організувати віддалену роботу персоналу. Хмарні рішення також сприяють зниженню витрат на IT-інфраструктуру та підвищенню гнучкості управління.

Водночас цифровізація відкриває нові можливості для розвитку електронної комерції, яка стає важливим каналом збуту продукції та послуг. Перехід до онлайн-продажів дозволяє підприємствам зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечити стабільність доходів навіть у періоди обмежень або руйнування логістичних ланцюгів. Як показують дослідження, підприємства, які активно використовують цифрові канали збуту, мають вищий рівень адаптивності до кризових умов.

Важливим аспектом цифровізації є також трансформація фінансового управління підприємством. Використання цифрових фінансових інструментів дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими потоками, забезпечити прозорість операцій та своєчасність прийняття фінансових рішень. Дослідження підтверджують, що цифрова трансформація фінансового менеджменту є необхідною умовою забезпечення стабільності підприємства в умовах кризових явищ [3].

Разом із тим, цифровізація системи управління економічною стійкістю підприємств супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем слід виділити високі витрати на впровадження цифрових технологій, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, складність інтеграції нових систем у існуючі бізнес-процеси, а також зростання кіберзагроз. В умовах цифрової економіки питання кібербезпеки набуває особливої актуальності, оскільки порушення інформаційної безпеки може призвести до значних фінансових та репутаційних втрат.

У зв'язку з цим важливим завданням є формування ефективної стратегії цифрової трансформації підприємства, яка повинна враховувати специфіку його діяльності, рівень розвитку цифрової інфраструктури та зовнішні умови функціонування. Така стратегія має передбачати поетапне впровадження цифрових технологій, розвиток цифрових компетенцій персоналу, забезпечення кібербезпеки та інтеграцію цифрових рішень у всі сфери діяльності підприємства.

Отже, цифровізація системи управління економічною стійкістю підприємств у кризових умовах є комплексним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та спрямований на підвищення його адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності. Вона виступає не лише інструментом подолання кризових явищ, але й важливим чинником довгострокового розвитку підприємства. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей цифрового управління, які забезпечуватимуть синергію між технологічними інноваціями та економічною стійкістю підприємств.

Список використаних джерел:

1. Єлісеєв, В., & Бай, С. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. *Scientia fructuosa*, 2025. 4(162), 38–54. [http://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)03](http://doi.org/10.31617/1.2025(162)03).
2. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>.
3. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33>.

*Крючков А. С.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та стрімкого технологічного прогресу інноваційний розвиток набуває статусу ключового чинника забезпечення стійкого економічного зростання національної економіки. Перехід до інноваційної моделі розвитку передбачає не лише активізацію науково-технічної діяльності, але й формування ефективних механізмів стратегічного управління, здатних забезпечити узгодженість дій держави, бізнесу та наукового середовища. Саме стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком дозволяє сформулювати довгострокові орієнтири економічної політики та забезпечити адаптацію національної економіки до динамічних змін зовнішнього середовища.

Інноваційний розвиток економіки характеризується як складний багатокомпонентний процес, що охоплює створення, впровадження та комерціалізацію нових знань, технологій і продуктів. Відповідно до сучасних наукових підходів, він є результатом взаємодії інституційних, економічних, технологічних та соціальних факторів. При цьому ключову роль відіграє держава, яка формує умови для розвитку інноваційної діяльності через реалізацію інноваційної політики, створення відповідної інфраструктури та стимулювання інвестицій у науково-дослідні розробки. Як зазначається у наукових дослідженнях, інновації забезпечують до 80% приросту валового внутрішнього продукту в розвинених країнах, що свідчить про їх стратегічну значущість [1].

Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком базується на системному баченні економіки як сукупності взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах національної інноваційної системи. Така система включає державні органи управління, науково-дослідні установи, освітні заклади, підприємства та фінансові інститути, які забезпечують створення та поширення інновацій. Важливим аспектом є узгодженість стратегій на різних рівнях управління – макро-, мезо- та мікрорівнях, що забезпечує ефективну реалізацію інноваційної політики та досягнення синергетичного ефекту [2].

Сучасні стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком передбачають інтеграцію інноваційних та інвестиційних процесів. Концепція інноваційно-інвестиційного синергізму акцентує увагу на необхідності поєднання ресурсного забезпечення з процесами створення нових технологій та продуктів. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову економічну стабільність і підвищити конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобальних трансформацій [3].

Водночас ефективність реалізації стратегічних рішень значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища, здатності держави підтримувати інноваційну діяльність та стимулювати міжсекторальну взаємодію.

Одним із ключових напрямів стратегічного управління є формування конкурентних переваг на основі інновацій. У сучасній економіці саме інновації виступають основою довгострокової конкурентоспроможності, оскільки забезпечують створення нових ринків, підвищення продуктивності праці та оптимізацію виробничих процесів. При цьому держава відіграє роль каталізатора, створюючи сприятливе середовище для розвитку інновацій, тоді як безпосередня реалізація конкурентних переваг здійснюється суб'єктами господарювання [2].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація економіки, яка трансформує традиційні підходи до управління інноваційним розвитком. Впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту та великих даних створюють нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. У цьому контексті стратегічне управління має враховувати не лише внутрішні фактори розвитку, але й глобальні тренди, такі як цифрова трансформація, екологізація виробництва та розвиток «зеленої» економіки.

Важливим елементом стратегічного підходу є використання сучасних управлінських моделей і інструментів. Зокрема, концепція «трьох горизонтів розвитку» дозволяє поєднувати короткострокові та довгострокові цілі, забезпечуючи баланс між підтримкою існуючих бізнес-моделей та розвитком інноваційних напрямів діяльності [4].

Крім того, стратегічне управління передбачає оцінку інноваційного потенціалу, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування ефективних механізмів реалізації інноваційної політики.

У контексті України стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком мають враховувати специфіку національної економіки, зокрема її структурні диспропорції, недостатній рівень фінансування науки та інновацій, а також вплив зовнішніх викликів. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної державної політики, спрямованої на підтримку інноваційної діяльності, розвиток інноваційної інфраструктури та стимулювання співпраці між наукою та бізнесом.

Отже, стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком національної економіки базуються на системному, інтегрованому та адаптивному підходах, які враховують взаємозв'язок інноваційних, інвестиційних та інституційних процесів. Їх реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки, забезпеченню її стійкого розвитку та інтеграції у світовий економічний простір. У перспективі ключовим завданням залишається удосконалення механізмів стратегічного управління, що дозволить ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечити інноваційний прорив національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Нагорняк Г., Вовк Ю. Роль державної інноваційної політики у забезпеченні розвитку економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 202-209. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ngsreu.pdf>.
2. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. / Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Львів : СПОЛЮМ, 2021. 132 с.
3. Шут С. О. Стратегічні підходи до управління інноваційно-інвестиційним розвитком в умовах трансформації економіки. *Академічні візії*. 2024. № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14502432>.
4. Волкова М. В., Подвігін А. Д. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>.

**ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Матеріали ІІІ всеукраїнської науково-практичної конференції

27 листопада 2025 р.

Науковий редактор – Зайченко В.В.

Технічний редактор – Хачатурян О.С.

Комп'ютерний набір і верстка – Онищук О.В.

Дизайнер обкладинки – Чумаченко О.С.