Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука
Тернопільська міська рада
Корпорація «Науковий парк «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля»
«Страхова компанія «ТАС»

Вроцлавський економічний університет
Університет «Опольська Політехніка»
Університет прикладних наук в Нисі
Індо-Європейська освітня фундація
(Республіка Польща)

Університет Дунареа де Йос м. Галац (Румунія)

МАТЕРІАЛИ

XVI Міжнародної науково-практичної конференції
«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ ВИМІРАХ»

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

УДК 330:336:338
ББК 65

Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 червня 2026 р., ФОП Паляниця В.А., 2026. 140 с.

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

Голова – **Марущак П.О.,** проректор з наукової роботи ТНТУ, д.т.н., професор
Співголова – **Ціх Г.В.,** декан факультету економіки та менеджменту ТНТУ, к.е.н., професор
Співголова – Крупка А.Я., завідувач кафедри економіки та фінансів ТНТУ, к.е.н., професор
Члени:
Артюшок К.А. – завідувач кафедри економіки та фінансів Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука, член-кореспондент академії економічних наук України (м. Рівне, Україна)
Дейнека Ю.П. – начальник управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (м. Тернопіль, Україна)
Демкура Т.В. – віце-президент з питань регіонального розвитку Міжнародної торгової палати ICC Ukraine (м. Тернопіль, Україна)
Колос О.С. – директор ТОВ «Торговий дім «Інтеграл» (м. Тернопіль, Україна)
Тимошик М.М. – директор ТОВ «МТ ПБС» (м. Тернопіль, Україна)
Онофрійчук О.П. – декан економічного факультету Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука, член-кореспондент академії економічних наук України (м. Рівне, Україна)
Химич Г.П. − директор Корпорації «Науковий парк «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля»» (м. Тернопіль, Україна)
Яцишин Н.З. – директор Тернопільського представництва Страхова компанія «ТАС-life» (м. Тернопіль, Україна)
Зелінська Анетта – професор, кафедра перспективних досліджень менеджменту, Вроцлавський економічний університет, Dr.Hab (м. Вроцлав, Республіка Польща)
Клеменс Бриґіда – доцент кафедри регіональної політики та ринку праці, голова педагогічної ради з економіки Університету «Опольська Політехніка», Ph.D (м. Ополє, Республіка Польща)
Опалка Анна – керівник відділу з міжнародних зв'язків Університету прикладних наук в Нисі, PhD (м. Ниса, Республіка Польща)
Вілімовська Зоф`я – директор інституту фінансів Університету прикладних наук в Нисі, Dr.Hab. (м. Ниса, Республіка Польща)
Рокіта-Поскарт Діана − професор кафедри регіональної політики та ринку праці Університету «Опольська Політехніка», Ph.D (м. Ополє, Республіка Польща)
Кумар Прадіп – голова Індо-Європейської освітньої фундації, PhD (м. Варшава, Республіка Польща)
Зека Єкатеріна Даніела – виконавчий директор Документаційного центру управління маркетингу в промисловості та сільському господарстві, Університет Дунареа де Йос м. Галац, PhD (м. Галац, Румунія)
Флоріна Оана Вірланута – професор, факультет економіки і бізнес-адміністрування, Університет Дунареа де Йос, PhD (м. Галац, Румунія)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова – Крупка А.Я., завідувач кафедри економіки та фінансів ТНТУ, к.е.н., доцент
Члени – науково-педагогічні працівники кафедри економіки та фінансів ТНТУ:
Артеменко Л.Б., Винник Т.М., Зарічна Н.З., Крамар І.Ю., Мариненко Н.Ю., Письменний В.В., Подвірна Т.В., Радинський С.В., Тимошик Н.С., Ціх Г.В., Химич І.Г.
Науковий секретар
Маркович І.Б. − доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ, к.е.н., доцент

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №10 від 28 травня 2026 р.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори.

© ФОП Паляниця В.А., 2026

ЗМІСТ	
Kramar Iryna, Baranov Kostiantyn UKRAINE'S WORKFORCE RESILIENCE: CHALLENGES AND PRIORITIES	7
Ziailyk Mariia, Poishlyi Serhii METHODS OF PROMOTING BEER PRODUCTS AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE ENTERPRISE MARKETING ACTIVITIES	9
Артеменко Людмила ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	11
Балега Антон, Кондрацька Лілія СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕДИКО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У САНАТОРНО-КУРОРТНОМУ ТУРИЗМІ УКРАЇНИ	13
Боярчук Назар ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗЕРНОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	15
Ветровська Мелінда, Городецький Микола ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТУРБУЛЕНТНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	18
Вознюк Оксана ОФШОРИ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ	21
Гижий Олег-Павло, Фалович Наталія ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	22
Горкуненко Андрій ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	26
Дем'янчик Назарій ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	27
Зарічна Надія ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ЗАХОДИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ВІЙНИ	29
Киндич Тетяна ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	31
Кізман Діана, Кондрацька Лілія УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВПЛИВУ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	33
Кондрацька Лілія, Радинський Сергій СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	36
Корнієнко Оксана AI-ІНСТРУМЕНТИ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	40
Кравець Вероніка ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	42
Крупка Андрій, Пиріг Галина ФОНДОВИЙ РИНОК: ГОЛОВНІ АКЦЕНТИ В УМОВАХ ВІЙНИ	44

Кушнір Едуард, Фалович Наталія СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	46
Лангазо Олександра, Фалович Наталія АДАПТИВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	49
Левицький Віталій ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ	51
Мариненко Наталія, Синоверський Назар ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	53
Мариненко Наталія, Яворський Андрій ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА ЄС	56
Маркович Віктор, Радинський Сергій УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	58
Маркович Ірина ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	60
Марущак Світлана ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА СТИМУЛИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	62
Матвійчук Дарина МАКРОТРЕНДИ: ФІНАНСОВИЙ РИНОК ТА БІЗНЕС	64
Машлай Максим, Кондрацька Лілія ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	66
Мегіц Микола, Городецький Микола КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	68
Нікуліна Вікторія ПРОСТОРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА HORECA: РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У ПІДВИЩЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ	71
Павлова Марія ДЕГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЧИ ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: НОВІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІСЛЯ 2022 РОКУ	73
Петрик О. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНТЕРФЕЙСІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	76
Письменний Віталій СИМУЛЯЦІЙНІ ТА ІГРОВІ ПІДХОДИ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ГРИ «МАЛІ ПІДПРИЄМЦІ»)	78
Подвірна Тетяна РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У РОЗВИТКУ СВІТОВИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ	80
Подольська Діана ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	82
Потупа Оксана, Фалович Натал СПЕЦИФІКА ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	84

Радинський Сергій, Радинська Софія СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	87
Радинський Сергій, Цалин Степан УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ ТА УСТАНОВОК ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	89
Рогов В'ячеслав МЕРИТОКРАТІЯ ІДЕЙ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	91
Руснак Марія, Кондрацька Лілія СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ ЗА УМОВ ВОЄННОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	93
Савич Андріанна, Кондрацька Лілія ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	95
Собкович Іван, Кондрацька Лілія СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	97
Стельмащук Юлія БАНКІВСЬКИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ 2026	100
Стрілецький Микола ЕНВАЙРОНМЕНТОЛОГІЯ В ОСНОВІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОГО СПРЯМУВАННЯ	102
Теліга Вікторія, Кондрацька Лілія ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	104
Тимчик Вікторія, Кондрацька Лілія СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ	106
Тимошик Наталія ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	109
Феделеш Василь, Городецький Микола ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	110
Фетько Зоран, Фалович Наталія СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СПЕЦИФІКА ТА КЛЮЧОВІ РІЗНОВИДИ	114
Химич Ірина, Владимир Ольга ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ: АДАПТАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА	117
Химич Ірина, Костюк Надія СВІТОВІ ТРЕНДИ ЕКОАРХІТЕКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ	119
Червіняк Володимир, Городецький Микола УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СПЕЦИФІКА ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ	120

Штефко Юрій, Городецький Микола АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ	123
Штогрін Микола, Кондрацька Лілія ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ	126
Юрик Наталія, Дикий Юрій СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	128
Якимук Павло ПРІОРИТЕТИ НАПРЯМИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ	131

УДК 331.101.262:005.95/.96

Kramar Iryna
Professor of Economics and Finance Department
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Ternopil, Ukraine

Baranov Kostiantyn
PhD student of Economics and Finance Department
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Ternopil, Ukraine

UKRAINE'S WORKFORCE RESILIENCE: CHALLENGES AND PRIORITIES

People are the key asset of any organization – profit or non-profit, private or public. The future of an institution depends directly on the quality and availability of its workforce. This, in turn, has a decisive impact on the development and well-being of the country as a whole. In recent years, the issue of human resources has become critical not only in terms of qualifications but also in terms of sheer availability. Due to the full-scale war in Ukraine, a significant share of the working-age population has either left abroad, been mobilized etc. At the same time, new challenges are emerging: the growing demand for digital and "green" skills, the widening gender gap in employment, and the urgent need to reintegrate veterans into civilian professions.

Today, the resilience of those who remain and continue to work, build, and innovate is of a significant importance. They are the ones driving Ukraine forward and bringing victory closer in a war. The Ukrainian labor market currently operates under conditions of severe human resource reduction. According to the Ministry of Social Policy, the number of working-age individuals has fallen by 40% compared to pre-war 2021 [1].

Resilience is crucial in such situation because it directly affects the ability to function effectively, respond to constant challenges, and adapt to them. Workforce resilience manifests itself in:

1. Adaptability and flexibility [2]
2. Stress tolerance.
3. Professional reliability.
4. Empathy and teamwork.

Much of workforce sustainability depends on employers. As Teresa Trepachova, Chief People Officer at McDonald's in Ukraine, Czechia, and Slovakia, notes [1]: instead of searching for the "perfect" candidate, employers should focus on creating environments where specialists are trained and developed. Otherwise, access is restricted for young people without experience, older workers, or those returning after long breaks.

Thus, investment in personnel development becomes a strategic response to the challenges of our time. This includes access to learning platforms, workplace inclusion, and adaptation to Ukrainian realities. According to the Ministry of Social Policy, nearly 1 million people with disabilities could be active participants in the labor market, while the number of veterans returning to civilian life grows annually. Despite the objective shortage of personnel, millions of economically active individuals remain outside the labor market. This is one of the main reserves for economic growth:

- about 0.9 million internally displaced persons of working age who are not employed;
- around 2.3 million people with disabilities outside the labor market;
- up to 0.8 million individuals under 60 already receiving pensions but not working;
- women and youth facing barriers to labor market entry [3].

Addressing this requires precise instruments for career initiation, reintegration, or reorientation. One solution is aligning the modern education system with labor market needs, ensuring graduates' skills match demand. Short-term training programs, adult retraining, and close

cooperation between employers, employment services, and educational institutions are particularly important. Equally vital is adaptation to the green and digital transition, which is a priority in the European Union. It is worth to be noted that the EU supports the resilience of Ukraine's workforce during the war and in post-war recovery through projects funded by European programs, in particular *Skills4Recovery*. Their main goal is retraining specialists for new economic realities. The program aims to make vocational education and training attractive for both youth and adults in need of requalification, ensuring they see it as a pathway to decent employment with fair wages.

Employers emphasize that social and communication skills are increasingly important. Ukrainian staff do not always meet European standards, often expecting hierarchical instructions from managers. Employers urge educational institutions to focus more on developing proactivity, teamwork, and project management skills across technical professions. As Michael Paulo, Program Director of *Skills4Recovery*, notes, this is essential for competitiveness [4].

Equally important is a comprehensive support system for veterans, starting with housing and healthcare, but extending to education, accessible materials, psychological support, and teacher training. Career counseling is critical to help individuals identify promising professions and available courses. Current results of *Skills4Recovery* include:

– engagement of 70 vocational institutions across all regions (excluding occupied territories);

– training of 1,400 managers and teachers in project management and inclusivity;

– retraining of 2,500 individuals in construction, logistics, agriculture, and IT at 45 vocational institutions;

– training of 100 HR teams from private companies in inclusive recruitment and workforce adaptation;

– updating the "Education for Veterans" platform with 1,620 available courses [4].

Therefore, ensuring workforce resilience in Ukraine under current conditions is a complex challenge requiring the involvement of diverse stakeholders – government, business, educational institutions, international donors, and partners.

As we can see, workforce resilience in Ukraine is not a response to temporary challenges but a strategic foundation for long-term recovery and sustainable growth. It encompasses adaptability, stress tolerance, professional reliability, and the ability to collaborate empathetically in teams. In the face of war, demographic shifts, and global transformations such as the digital and green transitions, resilience becomes the defining characteristic that allows the labor market to survive, evolve, and thrive. Worth to be mentioned, that strengthening resilience means investing in people – through education, retraining, inclusion, and comprehensive support systems – so that every individual, regardless of background or circumstance, can contribute to rebuilding the country. Ultimately, resilient human capital is the cornerstone of Ukraine's victory and future prosperity.

References:

1. Forbes Official Website. *How Big Business Transforms the Labor Market in Times of Crisis: The Experience of McDonald's*. Retrieved from: https://forbes.ua/company/yak-velikiy-biznes-transformue-rinok-pratsi-v-krizoviy-chas-dosvid-makdonaldz-30042026-38098

2. Angelko, I. (2026). *The Role of Small Entrepreneurship in Shaping Employment and Workforce Mobility*. Development Service Industry Management, 2, 155–161. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(20)

3. Forbes Official Website. *Ukraine Needs People in the Economy: Five New Government Approaches to Overcome Labor Shortages*. Retrieved from: https://forbes.ua/columns/ukraini-potribni-lyudi-v-ekonomitsi-pyat-novikh-pidkhodiv-uryadu-dlya-podolannya-defitsitu-kadriv-02042026-37668

4. *Reskilling for Resilience: How Skills4Recovery Expands Opportunities for Training and Workforce Support in Ukraine*. Retrieved from: https://rubryka.com/article/skills4recovery-in-ukraine/

УДК 339.138

Mariia Ziailyk
PhD in Economics, Associate Professor
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Department of Management and Administration

Serhii Poishlyi
student of group BM-41
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Department of Management and Administration

METHODS OF PROMOTING BEER PRODUCTS AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE ENTERPRISE MARKETING ACTIVITIES

***Summary*.** The modern beer market in Ukraine is characterized by the high level of competition, constant changes in consumer preferences, and active development of marketing technologies. Beer is one of the most popular low-alcohol beverages among Ukrainian consumers, which causes manufacturers to pay significant attention to effective methods of promoting this product. In such conditions, enterprises are forced to improve their marketing strategies, use modern advertising, branding, and consumer communication tools.

Keywords: promotion policy, beer products, marketing activities, billboards, city lights, brand awareness, advertising, social responsibility, sales promotion.

The importance of the investigation of beer products promotion in the Ukrainian market is due to the need to find effective marketing solutions that will enable enterprises to strengthen their positions in the market, build consumer loyalty, and increase the brand competitiveness.

Methods of promoting beer products are an important component of the marketing activities of brewing industry enterprises. In conditions of highly competitive market, beer producers use various tools and communication channels to attract consumer attention, create a positive brand image, and stimulate sales. At the same time, the promotion of such products has its own characteristics, particularly due to legislative restrictions on the advertising of alcoholic beverages.

Advertising is one of the most common methods of promoting beer products. It is aimed at informing consumers about the product, generating interest in the brand, and stimulating purchases. Manufacturers use different types of advertising: television advertising, which makes it possible to reach a wide audience and create emotional brand image; online advertising, which includes banner ads, contextual advertising, advertising on social networks and video platforms; outdoor advertising including billboards, city lights, and advertising on transport. Advertising messages usually focus on the beer quality, production traditions, taste characteristics, and the lifestyle associated with the brand. Sales promotion involves short-term measures aimed at encouraging consumers to purchase products. Such methods include: promotions and discounts; gifts with purchase; tastings in stores or at festivals; and loyalty programs for consumers. Such measures make it possible to increase sales quickly and attract attention to a new product or brand, as well as benefit to the increase of brand and form emotional connection with consumers.

Special attention should be paid to Internet marketing and social networks. At present, digital channels play an important role in the promotion of beer. Internet marketing makes it possible to disseminate information quickly, receive feedback from the audience, and form community around the brand.

An important method of promotion is the creation of recognizable brand. Packaging design, the label, and the shape of the bottle or can play a significant role in the consumer choice. Bright and unique design helps to distinguish products from competitors and attract buyer attention in retail outlets. Therefore, the promotion of beer products is complex process that combines advertising, sales promotion, PR activities, digital marketing, branding, and other marketing tools.

Effective combination of these methods enables brewing companies to strengthen their market position, increase brand awareness, and build consumer loyalty. During the war in Ukraine, the conditions for running business became significantly more complicated, which also affected the methods of promoting products. Enterprises are forced to adapt their marketing strategies to economic instability, decreased purchasing power of the population, and changes in consumer behavior. Therefore, the most appropriate promotion methods are those that require lower costs, offer flexibility, and make it possible to respond to market changes quickly.

One of the most effective methods of promoting beer products during wartime is the use of digital communication channels. Social networks make it possible to maintain constant contact with consumers, inform them about new products, promotions, and company activities. In addition, internet marketing is significantly cheaper compared to traditional advertising on television or in print media. Due to social networks, companies can publish informational and entertaining content, run online contests, collaborate with bloggers, and build audience loyalty.

During wartime, the social responsibility of business becomes especially important. Many companies support charitable initiatives and provide assistance to the military, volunteers, and war victims. Information about such activities is disseminated through the media and social networks and forms positive brand image. This approach makes it possible for enterprises not only to promote products, but also to demonstrate their involvement in supporting society and the state.

In difficult economic conditions, various forms of sales incentives are an important promotional tool. These include promotions, discounts, special offers, gifts with purchase or bonus programs. These measures provide the increase of buyer interest and stimulate sales even during periods of declining purchasing power.

During the war, the role of local markets and local producers increases significantly. Therefore, an effective method of promotion is cooperation with local shops, bars and restaurants, participation in regional events and support of local communities. This approach helps strengthen the brand position in a specific market and builds trust among local consumers. Thus, during wartime, the most appropriate promotion methods are those that combine cost-effectiveness, flexibility, and social responsibility. The use of digital communication channels, sales promotion, local marketing, and socially responsible initiatives enables brewing companies to maintain consumer interest and maintain competitive positions even even under the challenging conditions of wartime.

References:

1. Non-alcoholic trend and competition with craft beer. How the beer market in Ukraine is currently developing**.** URL**:** https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/

2. Burlitska Oksana, Oksentiuk, Bohdana. *Creative Tools of Communication Marketing/ Transformation of Business for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: monograph*/ edited by PhD O. A. Sorokivska. Ternopil: PE Palianytsia V.A., 2024. pp. 463–474.

УДК 338.439

Артеменко Людмила
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Сьогодні особливо актуальним постало питання щодо підвищення вимог безпечності та показників якості продуктів харчування, що становить базову конструкцію продовольчої безпеки. Беручи до уваги мораторій на перевірки суб'єктів господарської діяльності, український ринок харчової індустрії демонструє імовірні небезпеки, що підтверджується оцінкою фахівців – частка неякісної продукції займає 40% ринку.

Відповідно, фальсифікація набула статусу національного рівня. В контексті підтримки стандартів якості та результативного усунення підробки у такій критично важливій сфері, уряд у 2026 році запровадив оновлені правила жорсткого державного контролю та уніфікації лабораторних досліджень для побудови стійкого та здорового харчового середовища українського ринку. З цією метою:

- з 1 січня 2026 року в Україні почали застосовувати нові уніфіковані методи відбору зразків і лабораторних досліджень харчових продуктів, спрямовані на посилення контролю мікробіологічної безпечності їжі. Отримані дані вносяться до Національної бази результатів, що дозволить виявляти небезпечну продукцію ще до її потрапляння в обіг. Відтепер для кожної партії продукції потрібно подавати не лише загальний сертифікат відповідності, а й нову інформацію щодо маркування товару — термінів придатності, умов зберігання та транспортування, складу продукту. Навіть такий компонент, як використання безпечних матеріалів для пакування потребує документального підтвердження. Такі процедури повністю гармонізовані з вимогами Європейського Союзу в межах Угоди про асоціацію;
- з 7 квітня 2026 року в державі набули чинності оновлені правила видачі міжнародних сертифікатів для експорту харчових продуктів і кормів, які спрямовані на вдосконалення системи державного контролю та адаптацію українських експортних механізмів до актуальних міжнародних вимог.

Поки що незначна кількість національних виробників розглядають систему VACCP (Vulnerability Assessment and Critical Control Points) в якості вагомого дієвого важелю впливу на покращення функціональних характеристик продукції. Серед яких – ТОВ «Асканія-Пак» (лідер у виробництві меду, соусів та порційної продукції); АТ «Рудь» (провідний виробник морозива та молочної продукції); Enzym Group (один із найбільших національних виробників дріжджів та інгредієнтів для хлібопекарської промисловості). На відміну від відомої HACCP, яка зосереджена на контролі біологічних, хімічних і фізичних небезпек, VACCP дозволяє оцінити вразливість на всіх етапах виробництва: постачання сировини, технологічна обробка, зберігання, пакування, транспортування та реалізація. Система покликана перш за все перешкоджати шахрайству з харчовими продуктами (заміна, розведення, підробка, оманливе маркування, реалізація не облікованої продукції). За допомогою системного аналізу визначаються точки, де ризик економічно мотивованої фальсифікації є найвищим [1]. Розроблення такого плану ґрунтується на комплексі міжнародних, європейських та національних нормативних документів, які регламентують вимоги до безпечності та захисту харчового ланцюга. На аналогічних принципах побудована робота великих продовольчих мереж закордоном.

Усунення безпекового компоненту ринку базується на впровадженні цифрової автентифікації, що оптимізує процеси виробництва на основі модернізації потенціалу харчовиків (системи блокчейн для фіксації кожного етапу руху продукту «від лану до

столу», нанесення захищених QR-кодів, RFID-міток та голограм). Датчики з підтримкою Інтернету речей дозволяють відстежувати критичні параметри – температуру, вологість та інші фактори, що впливають на якість харчових продуктів.

Спрямування інструментарію використання штучного інтелекту (ШІ) в харчовій промисловості є пріоритетним стратегічним інноваційним імпульсом покращення всього харчового ланцюга – від виробника до постачальника та обслуговування споживачів. А саме, системи ШІ аналізують зображення у високій роздільній здатності зі швидкістю виробничої лінії, відстежують якість продукції в режимі реального часу, виявляють дефекти та вилучають продукти, що можуть бути шкідливі для здоров'я. Це виключає людський фактор: вони не втомлюються, не відволікаються і не роблять суб'єктивних помилок Завдяки створеним графічним моделям можна побачити разючу різницю: після інтеграції рівень дефектів знижується з 8% до 1%, а швидкість перевірки зростає вшестеро – з 200 до 1200 пакувань на годину. Такі показники формують завдання нового стандарту ефективності в харчовій промисловості [2].

Проте, в аспекті тенденцій для виявлення зазначених явищ у вітчизняній економіці, потрібно вказати на певні труднощі трансформаційних процесів, що обумовлено насамперед високою вартістю інтеграції з лабораторним обладнанням та правовою незахищеністю. Серед основних проблем можна виокремити:

- брак еталонів (відсутність глобальних баз даних із «цифровими відбитками» чистих та фальсифікованих продуктів);
- складність виявлення фальсифікату – сучасні підробки створюються на молекулярному рівні, що потребує надчутливих датчиків;
- дорога інфраструктура (спектроскопія, ДНК-тестування);
- дефіцит кадрів (спеціалісти, які одночасно розуміються на харчовій хімії та Data Science);
- відсутність чіткого правового регулювання – результати аналізу ШІ наразі не мають юридичної сили в суді без класичного лабораторного підтвердження;
- так званий ефект «чорної скриньки», який полягає у тому, що мережі видають результат, але не можуть пояснити логіку свого рішення, що неприйнятно для офіційних експертиз.

Підсумовуючи зазначимо, що серед перспектив у подальшому, у наразі невизначений повоєнний час, залучені сучасні технології дозволять аудиторам і регуляторам розуміти алгоритм ухвалення рішень. Здатність забезпечити тріаду шляхом поєднання наукової аналітики, технології та міжнародних стандартів безпеки, продукуватиме технологічну перевагу держави, гарантії безпечності продуктів та підтримку здоров'я нації.

Перелік використаних джерел:

1. Теплюк М. На сторожі харчової безпечності: HACCP, TACCP і VACCP. URL: https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakistyu-2020-12/na-storozhikharchovoibezpechnosti-nassr-tassr-i-vaccp

2. Бережна Д. Технології проти ризиків – як штучний інтелект змінює контроль якості у харчовій промисловості. 03.11.2025. URL: https://focus.ua/uk/economics/731397-tehnologiji-proti-rizikiv-yak-shtuchniy-intelekt-zminyuye-kontrol-yakosti-u-harchoviy-promislovosti-doslidzhennya-yevgeniji-kovalchuk

УДК 338.48:615.8(477)

Балега Антон
студент групи Т-41
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕДИКО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У САНАТОРНО-КУРОРТНОМУ ТУРИЗМІ УКРАЇНИ

Санаторно-курортний туризм в Україні традиційно спирається на природні лікувальні ресурси та інфраструктуру курортних територій, однак у сучасних умовах його конкурентоспроможність дедалі більше визначається здатністю закладів надавати комплексні медико-реабілітаційні послуги, орієнтовані на вимірюваний результат відновлення функціонування та підвищення якості життя. Водночас у науковому дискурсі зберігається термінологічна варіативність: лікувально-оздоровчий туризм часто ототожнюється із санаторно-курортним туризмом або трактується як поєднання рекреаційного, реабілітаційного і зеленого туризму, що ускладнює уніфікацію підходів до планування й оцінювання послуг [1, с.42].

Стан медико-реабілітаційних послуг у санаторно-курортному туризмі доцільно характеризувати через дві взаємопов'язані площини: 1) зміст і якість реабілітаційного продукту (програми, методи, кадрова спроможність, безпека та результативність), 2) організаційно-управлінську модель функціонування закладу (інфраструктура, стандарти сервісу, інтеграція з системою охорони здоров'я, фінансування, маркетинг).

В сучасних умовах медична реабілітаційна допомога виступає комплексом взаємопов'язаних засобів, який включає фізіотерапевтичні методи, лікувальну фізкультуру та масаж, психотерапевтичні втручання, а також медикаментозне лікування відповідно до стандартів медичної допомоги. Даний аспект фіксує науково-методичну рамку: санаторно-курортний продукт має будуватися не як набір окремих процедур, а як структурована програма відновлення з логікою «оцінювання стану – індивідуалізація – курс втручань – контроль результату» [2, с.111].

У практичному вимірі ключовою проблемою залишається нерівномірність готовності спеціалізованих та медичних закладів до надання реабілітаційних послуг сучасного рівня. Для повноцінного розвитку лікувально-оздоровчого (в т.ч. реабілітаційного) туризму необхідно вирішити організаційні, юридичні, методичні та економічні аспекти, а також системно оцінювати придатність санаторно-курортного закладу за параметрами матеріально-технічної бази, розвитку медичної й туристичної інфраструктури, використання природних лікувальних ресурсів, якості послуг і кваліфікації персоналу [3, с.5-6]. Відповідно, стан представленої сфери діяльності визначається не лише наявністю природних факторів (мінеральні води, грязі, клімат), а й управлінською здатністю трансформувати їх у стандартизований медико-реабілітаційний сервіс із належним кадровим та технологічним забезпеченням.

Перспективи розвитку медико-реабілітаційних послуг у санаторно-курортному туризмі в Україні суттєво посилилися під впливом зростання потреби в реабілітації та переорієнтації частини курортної інфраструктури на відновлення постраждалих у війні з рф [4, с.218].

У стратегічному вимірі перспективи даної галузі також пов'язані з еволюцією попиту, оскільки лікувально-оздоровчі курорти поступово переходять від вузького «санаторного лікування» до поліфункціональних форматів, орієнтованих на ширші цінності здоров'я й активності населення, адже це створює значні передумови прискореного розвитку

лікувально-оздоровчого туризму. Відповідно, медико-реабілітаційні послуги мають інтегруватися з сервісною складовою туризму (комфорт проживання, харчування, дозвілля), не втрачаючи медичної керованості та доказової логіки реабілітаційної програми [1, с.41-42].

Узагальнюючи основні результати дослідження, слід відзначити те, що стан медико-реабілітаційних послуг у санаторно-курортному туризмі України характеризується високою ресурсною базою курортних територій і наявністю науково-методичних напрацювань, однак нерівномірною готовністю закладів до надання комплексної реабілітації сучасного рівня. Доказова організація реабілітаційної допомоги передбачає програмний підхід і поєднання фізіотерапевтичних, психотерапевтичних та медикаментозних компонентів відповідно до стандартів, формуючи ядро якісної санаторно-курортної реабілітації [2, с.111].

Перспективи розвитку медико-реабілітаційних послуг у санаторно-курортному туризмі в нашій країні пов’язані із наступними напрямами: а) стандартизацією та системним оцінюванням спроможності закладів за параметрами інфраструктури, якості й кадрового потенціалу [3, с.5-6]; б) включенням частини санаторно-курортних послуг до інституційних механізмів фінансування медичної реабілітації в межах державних програм медичних гарантій та відповідних пакетів послуг, що підвищує їх доступність [4, с.218]; в) розробленням та реалізації комплексних реабілітаційних програм, модернізацією та координацією на рівні регіонів і держави, особливо в контексті післявоєнного відновлення [4, с.218-219].

Таким чином, розвиток медико-реабілітаційних послуг у санаторно-курортному туризмі України визначається потребою переходу до комплексної, стандартизованої та доказово орієнтованої моделі реабілітації, що спирається на модернізацію інфраструктури, посилення кадрового потенціалу, інституційну координацію та розширення механізмів фінансової доступності в контексті післявоєнного відновлення.

Перелік використаних джерел

1. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. А. Особливості розвитку лікувально-оздоровчого туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 4. С. 41-45.

2. Пугач Є.О. Організація реабілітаційної допомоги в умовах інформаційно-психологічної війни. *Санаторно-курортне лікування та реабілітація: сучасні тенденції розвитку: матеріали наук.-практ. конф. з міжнародною участю (Одеса, 30.09-01.10.2021).* Одеса, 2021. 190 с.

3. Бабов К. Д., Дмитрієва Г. О., Тихохід Л. В., Гавловський О. Д. Лікувально-оздоровчий туризм – один із сучасних напрямків підвищення ефективності діяльності санаторно-курортної сфери. *Медична реабілітація, курортологія, фізіотерапія.* 2019. № 2. С. 5-9.

4. Монастирський В. Р., Безручко Л. С., Бригілевич Г. М. Сучасні тенденції у реабілітації поранених воїнів на бальнеологічних курортах Закарпаття. *Причорноморські економічні студії.* 2025. Вип. 92. С. 216-219.

УДК 338.43:631.11

Боярчук Назар
аспірант 3 року навчання
кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗЕРНОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах розвитку національної економіки питання підвищення конкурентоспроможності зернових підприємств набуває особливої ваги, оскільки зернове виробництво виконує не лише виробничо-господарську, а й стратегічну функцію, будучи базою продовольчої безпеки держави, джерелом формування експортного потенціалу та одним із ключових чинників підтримання економічної стійкості аграрного сектору загалом; водночас посилення нестабільності зовнішнього середовища, яке проявляється через інфляційний тиск, коливання цін, порушення логістичних ланцюгів, зміну кон'юнктури ринків та зростання ресурсних обмежень, зумовлює необхідність пошуку таких організаційно-економічних рішень, які забезпечували б не ситуативне реагування, а системне зміцнення ринкових позицій зернових підприємств, підвищення ефективності їх діяльності та здатності адаптуватися до нових умов функціонування [1, с. 53].

Основні причини, які зумовили проблеми функціонування та розвитку зернових підприємств в Україні, мають багатофакторний і взаємопов'язаний характер, оскільки формуються під впливом як зовнішніх макроекономічних та ринкових чинників, так і внутрішніх виробничо-управлінських диспропорцій. Однією з ключових причин є невідповідність структури виробництва ринковій кон'юнктурі, яка проявляється у недостатній гнучкості підприємств щодо зміни співвідношення окремих зернових культур залежно від динаміки попиту, експортної місткості ринків, цінових тенденцій та вимог переробних і трейдерських структур. Унаслідок цього частина підприємств зернової галузі продовжує орієнтуватися переважно на усталені виробничі схеми, не враховуючи своєчасно зміну зовнішньої кон'юнктури, що призводить до перевиробництва окремих культур, ускладнення збуту продукції та зниження рівня економічної віддачі від використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів.

Суттєвим дестабілізуючим чинником є також зростання виробничої собівартості зерна, яке посилюється через подорожчання матеріально-технічних ресурсів, насамперед мінеральних добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, насіннєвого матеріалу, запасних частин до техніки та енергетичних ресурсів. Зазначена тенденція особливо негативно впливає на зернові підприємства в умовах нестабільності цін реалізації, оскільки випереджальне зростання витрат порівняно з доходами знижує норму прибутку, обмежує можливості для реінвестування коштів у виробництво та ускладнює підтримання конкурентних переваг за рахунок оновлення техніко-технологічної бази. Поряд із цим вагомою проблемою залишається висока залежність результатів господарювання від урожайності, яка, у свою чергу, значною мірою визначається природно-кліматичними умовами, рівнем вологозабезпечення, частотою посух, температурними коливаннями, а також загальним станом агротехнологічного супроводу виробництва. Відповідно, навіть за належної організації господарської діяльності підприємства залишаються вразливими до погодних ризиків, які можуть різко знижувати валові збори зерна, порушувати виробничі плани та негативно впливати на фінансову стабільність.

Окремою причиною, котра стримує розвиток зернових підприємств, є недостатній рівень технологічного оновлення виробництва, який проявляється у використанні застарілої техніки, недостатньому рівні автоматизації виробничих процесів, повільному впровадженні

сучасних систем точного землеробства, цифрового моніторингу посівів, ресурсозберігаючих технологій та інноваційних рішень щодо обробітку ґрунту й управління виробничими витратами. За відсутності належного техніко-технологічного оновлення зернові підприємства втрачають можливість досягати вищої продуктивності, точніше контролювати якість агротехнологічних операцій, оперативно реагувати на зміну умов виробництва та забезпечувати стабільну конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках. У цьому контексті проблемою є і порушення науково обґрунтованих сівозмін, яке зумовлюється прагненням підприємств до короткострокової вигоди через концентрацію на найбільш ліквідних культурах, але водночас призводить до виснаження ґрунтів, погіршення їх родючості, зростання фітосанітарних ризиків, підвищення потреби в агрохімічних ресурсах та поступового зниження урожайності у середньо- і довгостроковій перспективі.

Не менш важливою причиною є нераціональне використання ресурсів, яка проявлятися у недосконалому плануванні структури посівних площ, перевитратах матеріалів, низькій продуктивності техніки, неефективній організації праці, слабкому контролі за витратами та недостатньому рівні аналітичного супроводу управлінських рішень. У таких умовах навіть наявний виробничий потенціал підприємств використовується неповною мірою, а це знижує віддачу від вкладених ресурсів, ускладнює зменшення собівартості продукції та послаблює позиції товаровиробників у конкурентному середовищі.

Також висока чутливість зернових підприємств до коливань цін на основні виробничі ресурси створює додатковий рівень невизначеності, оскільки різкі зміни вартості добрив, пального, насіння чи логістичних послуг безпосередньо впливають на структуру витрат, змінюють параметри економічної доцільності вирощування окремих культур і суттєво ускладнюють фінансове планування. У сукупності всі зазначені причини не лише знижують поточну ефективність функціонування зернових підприємств, а й істотно ускладнюють забезпечення стабільного відтворення їх виробничого потенціалу, обмежують можливості інвестиційного розвитку, послаблюють адаптивність до ринкових змін і, як наслідок, знижують загальний рівень конкурентоспроможності зернового виробництва в Україні [2].

Поглиблення зазначених проблем у період економічної нестабільності значною мірою пов’язане також із деформацією ринкового середовища, оскільки на ринку зерна в Україні посилюються диспропорції між сукупною пропозицією та платоспроможним попитом, загострюється вплив монопольного ціноутворення, зростають втрати виробників у ціновому ланцюгу, а нестача державних ресурсів для фінансових і товарних інтервенцій, поряд із воєнними та зовнішньоторговельними ризиками, звужує можливості сільськогосподарських товаровиробників щодо утримання вигідних ринкових позицій, своєчасного збуту продукції та захисту власних економічних інтересів [3, с. 39].

За таких умов підвищення конкурентоспроможності зернових підприємств потребує реалізації системи організаційно-економічних заходів, спрямованих передусім на удосконалення виробничої структури, підвищення врожайності, технологічну модернізацію, зниження собівартості та покращення якісних параметрів зерна, оскільки саме поєднання раціональної спеціалізації, сучасних технологій вирощування, ефективного використання матеріально-технічних ресурсів, інноваційних агротехнологій і якісного управлінського супроводу формує передумови для зростання продуктивності, підвищення економічної віддачі та посилення ринкової стійкості підприємств зернової спеціалізації.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення ринкової та логістичної інфраструктури, адже в умовах нестабільності конкурентоспроможність зернових підприємств визначається вже не лише рівнем виробничої ефективності, а й здатністю оперативно доставляти продукцію до внутрішніх і зовнішніх ринків, мінімізувати втрати часу та коштів у процесі транспортування, користуватися альтернативними каналами збуту й гнучко реагувати на зміни транспортної ситуації; саме тому до числа пріоритетних заходів слід віднести розширення можливостей річкової логістики, активізацію автомобільних

перевезень у взаємодії з країнами ЄС, перегляд тарифів на залізничні послуги, а також загальне посилення інфраструктурної спроможності зернового ринку [4, с. 118].

Поряд із цим вагомий вплив на зміцнення конкурентних позицій зернових підприємств справляє удосконалення фінансово-економічного механізму їх функціонування, що передбачає посилення державної підтримки галузі, підтримання внутрішнього попиту, розвиток інструментів кредитування і страхування, запровадження дієвих механізмів сертифікації та контролю якості продукції, розвиток ринкових інформаційних систем, стимулювання кооперативної логістики, а також формування умов для продуктивного використання фінансових, трудових, технологічних, інвестиційно-інноваційних та інформаційних ресурсів, без чого неможливо забезпечити не лише поточну прибутковість, а й довгострокове зростання конкурентоспроможності підприємств зернової галузі [5, с. 203].

Отже, проблеми функціонування та розвитку зернових підприємств України в період економічної нестабільності зумовлені сукупною дією виробничо-технологічних, фінансово-економічних, інституційних, логістичних і кон'юнктурних чинників, які в комплексі послаблюють їх ринкову стійкість і обмежують можливості для розширеного відтворення. У цих умовах підвищення конкурентоспроможності зернових підприємств має здійснюватися на основі системного поєднання організаційних та економічних інструментів, серед яких пріоритетне значення належить оптимізації виробничої структури, технологічній модернізації, зниженню собівартості, розвитку логістичної інфраструктури, посиленню фінансово-кредитного забезпечення, удосконаленню механізмів державної підтримки та покращенню інформаційно-аналітичного супроводу управлінських рішень. Саме комплексна реалізація зазначених заходів створює передумови для зростання ефективності діяльності зернових підприємств, зміцнення їх позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках та формування більш стійкої моделі розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Федорук Ю., Панченко Т., Івановський А., Покотило І. Організаційно-економічні засади формування пропозиції на ринку зерна. *Економічний дискурс*. 2024. Вип. 1-2. С. 52-62.
2. Кравчук Н. І., Менчинський О. О., Томчик О. В. Зростання економічної ефективності зерновиробництва. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-21.
3. Осташко Т. О. Зерновий експорт України в умовах війни. *Економіка України*. 2023. № 8 (741). С. 28-46.
4. Ковальський Ю. В. Логістичні шляхи експорту зерна в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 118-122.
5. Дорофєєв О. В. Напрями нарощення експортного потенціалу підприємств зернової галузі України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 197-205.

УДК 005.334:658

Ветровська Мелінда
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола
к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТУРБУЛЕНТНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Турбулентність зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, зміни регуляторних вимог, коливання ринкової кон'юнктури та зростання невизначеності зумовлюють потребу в переосмисленні підходів до забезпечення стійкості підприємства. За таких обставин антикризове управління слід розглядати не як сукупність разових дій у відповідь на вже наявну кризу, а як системно організований процес її раннього виявлення, попередження та нейтралізації. Акцент на своєчасній реакції та побудові чіткої послідовності антикризових заходів дає змогу підвищити стабільність функціонування підприємства й посилити його конкурентні позиції.

Зміст антикризового управління не зводиться лише до подолання фінансових ускладнень або реагування на загрозу банкрутства. Значно ширшим є підхід, за якого пріоритет надається діагностиці зовнішніх і внутрішніх причин кризових явищ, вибору інструментів запобігання їм та формуванню управлінського механізму, здатного мінімізувати негативні наслідки нестабільності [1, с. 25].

Формування системи антикризового управління підприємством доцільно будувати на основі низки базових принципів. До них належать рання діагностика кризових явищ, терміновість реагування, адекватність антикризових дій реальному рівню загрози та повна реалізація внутрішніх можливостей виходу з кризи [1, с. 26]. Відповідно, у процесі діагностики мають застосовуватися моніторинг зовнішнього середовища, системний аналіз факторів зміни конкурентного становища, аудит фінансового стану, оцінювання ризиків, аналіз заборгованості та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Результативність антикризового контуру значною мірою залежить від його стратегічного наповнення. Стратегія антикризового управління трактується як взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів і впливу кризових чинників. Її структура охоплює дві взаємодоповнювальні складові: стратегію подолання кризових явищ і стратегію недопущення кризових явищ. Послідовність реалізації такої стратегії передбачає формування цілей і завдань, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблення антикризової стратегії, планування її реалізації, контроль виконання та оцінювання ефективності [2, с. 337].

У сучасних умовах адаптивність системи антикризового управління визначається також її функціональною повнотою. До складу ефективних механізмів входять стратегічне планування, системи раннього попередження, фінансовий менеджмент, операційний менеджмент, менеджмент персоналу та комунікації [3, с. 203]. Поряд із цим зміни глобального, технологічного та регуляторного середовища потребують постійного оновлення антикризових інструментів, а використання штучного інтелекту розширює можливості прогнозування, виявлення ризиків, побудови сценаріїв і автоматизації аналітичних процедур [3, с. 204].

Практична побудова такої системи має здійснюватися поетапно. Спочатку проводяться діагностика поточного стану підприємства та ідентифікація загроз, далі – оцінювання

фінансово-господарського стану і встановлення виду, фази та глибини кризи. Після цього визначаються мета, об'єкт, суб'єкти, методи, інструменти та заходи антикризового впливу, ухвалюються рішення щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення або санації, а на завершальному етапі проводиться оцінювання ефективності й превентивний моніторинг можливих нових загроз [4, с. 22].

Узагальнення наведених положень дає підстави виділити базові складові адаптивної системи антикризового управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Складові адаптивної системи антикризового управління підприємством

Складова	Зміст	Очікуваний результат
Діагностична	виявлення відхилень, аналіз ризиків, моніторинг середовища	своєчасне розпізнавання кризових сигналів
Стратегічна	визначення цілей, вибір антикризової стратегії, сценарне планування	узгодженість дій і підготовленість до різних сценаріїв
Ресурсно-організаційна	управління фінансами, операціями, персоналом, комунікаціями	підвищення стійкості та керованості підприємства
Реалізаційна	впровадження антикризових рішень, фінансове оздоровлення, реструктуризація	нейтралізація кризових проявів і стабілізація діяльності
Контрольно-превентивна	оцінювання ефективності, коригування рішень, превентивний моніторинг	запобігання повторному загостренню кризових явищ

Джерело: сформовано авторами

Представлені в табл. 1 складові дають змогу розглядати адаптивну систему антикризового управління як цілісний багатокомпонентний механізм, у межах якого кожен елемент виконує окрему, але взаємопов'язану функцію.

Діагностична складова забезпечує своєчасне виявлення кризових сигналів, стратегічна – формує напрям і логіку антикризових дій, ресурсно-організаційна – створює належне підґрунтя для їх реалізації, реалізаційна – переводить заплановані заходи у практичну площину, а контрольно-превентивна – підтримує безперервність моніторингу та коригування управлінських рішень.

В цілому, ефективність адаптивної системи антикризового управління визначається не лише наявністю окремих інструментів впливу, а насамперед рівнем узгодженості між її складовими. Саме їх комплексне поєднання формує передумови для підвищення стійкості підприємства, своєчасного реагування на виклики нестабільного середовища та запобігання повторному розвитку кризових явищ.

Візуалізацію логіки формування системи антикризового управління доцільно подати у вигляді алгоритмічного рисунка (рис. 1).

Рисунок 1. Алгоритм формування адаптивної системи антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано авторами

Підсумовуючи, слід зазначити, що формування системи антикризового управління підприємством у турбулентному зовнішньому середовищі передбачає поєднання діагностичної, стратегічної, ресурсно-організаційної, реалізаційної та контрольно-превентивної складових. Її результативність визначається не окремими антикризовими заходами, а логікою їх взаємоузгодженого застосування – від раннього виявлення кризових сигналів до оцінювання наслідків прийнятих рішень.

Саме адаптивний характер цієї системи забезпечує підприємству здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, посилювати внутрішню стійкість та підтримувати безперервність функціонування. У прикладному вимірі це означає необхідність постійного перегляду стратегій, інструментів і механізмів антикризового впливу відповідно до нових ризиків, технологічних змін і динаміки ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 22–28.
2. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. С. 335-338.
3. Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2024. Т. 8, № 2. С. 197-208.
4. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 1(11). С. 19-27.

УДК 336.22:336.7

Вознюк Оксана
студентка групи ПМ-21
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Крамар Ірина
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль, Україна

ОФШОРИ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

Офшори відіграють велику роль в світовій економіці в контексті її розвитку загалом та бізнес-структур зокрема. Близько половини всіх світових коштів зберігаються в офшорних або низькоподаткових юрисдикціях. Ключовими причинами такого явища можна виділити: зниження податкового навантаження, мінімізація витрат, конфіденційність грошових потоків, відсутність необхідності аргументування джерела походження коштів тощо.

Офшорні зони – це держава або певна територія, яка надає іноземним підприємцям пільги в оподаткуванні, спрощену процедуру реєстрації, високий рівень конфіденційності, відсутність валютного контролю та стабільне законодавство.

Протягом останніх років спостерігається активне переформатування діяльності офшорних зон під впливом глобалізаційних процесів, міжнародного податкового регулювання та посилення фінансового контролю. Інтеграція країн до світового економічного простору та впровадження міжнародних стандартів прозорості створюють нові умови функціонування офшорних юрисдикцій, водночас підвищуючи вимоги до фінансової звітності, дотримання податкового законодавства та боротьби з ухиленням від сплати податків [1].

Динаміка розвитку офшорних зон характеризується поступовою трансформацією їх функцій та перерозподілом фінансових потоків відповідно до змін у світовій економіці. В першу чергу варто зазначити, що офшорні юрисдикції демонструють активне впровадження цифрових фінансових технологій, розвиток міжнародних електронних платежів та послуг у сфері віртуальних активів, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації глобальної економіки. По-друге, офшорні центри зберігають свою роль у сфері міжнародного інвестування, цим самим забезпечуючи сприятливі умови для руху транснаціонального капіталу. Окрім того, спостерігаємо розширення діяльності офшорних юрисдикцій у сфері консалтингових, юридичних та фінансових послуг, що свідчить про диверсифікацію їх

економічної спеціалізації та адаптацію до нових вимог міжнародного фінансового середовища [2].

Вартим уваги є той факт, що повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування офшорних зон та міжнародних фінансових потоків, спричинивши посилення контролю за рухом капіталу й фінансовими операціями. Внаслідок геополітичної нестабільності та застосування значної кількості санкцій велика частина компаній була змушена переглянути механізми використання офшорних юрисдикцій для збереження активів і ведення міжнародного бізнесу. Водночас зросла роль офшорних центрів у процесах релокації бізнесу, оптимізації міжнародних розрахунків та диверсифікації фінансових ризиків.

Окрім того, трансформація діяльності офшорних зон відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать: рівень розвитку фінансової інфраструктури, ефективність банківської системи, нормативно-правова база та здатність юрисдикції адаптуватись до міжнародних вимог; до зовнішніх: глобальна податкова політика, міжнародні стандарти фінансової прозорості, санкційні обмеження, рівень міжнародної конкуренції між офшорними центрами та регуляторний вплив міжнародних організацій.

Отже, сучасний розвиток офшорних зон є результатом трансформаційних змін у світовій фінансовій системі та міжнародних економічних відносин. Офшорні юрисдикції поступово змінюють свої функції, переходячи від традиційних механізмів податкової оптимізації до комплексного надання фінансових, інвестиційних та консалтингових послуг. Посилення міжнародного контролю, цифровізація економіки ти геополітична нестабільність змушують офшорні центри адаптуватися до нових умов функціонування та впроваджувати сучасні стандарти прозорості. Таким чином, подальший розвиток офшорних зон значною мірою залежить від їх здатності поєднувати конкурентні переваги з дотриманням міжнародних вимог у сфері фінансового моніторингу, податкового регулювання та безпеки руху капіталу.

Перелік використаних джерел:

1. Веб-сайт державної податкової служби України. URL: tax.gov.ua. Контрольовані іноземні компанії та міжнародне оподаткування (дата звернення: 20.05.2026).

2. Дубина М. В. Офшорні юрисдикції та їх вплив на світову економіку. Вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2020. № 2. С. 112–118. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 005.95

Гижий Олег-Павло
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан істотно змінює умови функціонування підприємств, посилюючи невизначеність, стресове навантаження, ризики для безпеки працівників, труднощі внутрішньої комунікації та загрози зниження трудової мотивації. За таких обставин морально-психологічний клімат перестає бути лише характеристикою міжособистісних

відносин у колективі і перетворюється на важливий чинник організаційної стійкості, адаптивності та безперервності діяльності підприємства. Сучасні дослідження наголошують, що саме в кризових і воєнних умовах особливого значення набувають взаємодовіра, підтримка з боку керівництва, психологічна безпека працівників, чітка комунікація та поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

У науковій літературі [1, с. 109-110; 2, с. 104; 4, с. 378] морально-психологічний і соціально-психологічний клімат часто розглядаються як близькі за змістом поняття, що відображають характер взаємин у колективі, рівень згуртованості, довіри, інформованості, задоволеності працею та можливості відкрито висловлювати власну думку. Сприятливий клімат формується не стихійно, а внаслідок цілеспрямованого управлінського впливу; його позитивними ознаками є взаємодовіра, ділова критика, поінформованість про цілі організації, відсутність надмірного тиску з боку керівництва та задоволеність належністю до групи. Натомість негативний клімат проявляється у нечіткості прав і ролей, слабкій комунікації, труднощах адаптації та конфліктності.

В умовах воєнного стану ці проблеми посилюються під впливом нових дестабілізуючих чинників. Серед них доцільно виділити постійну тривогу працівників, зумовлену бойовими діями та невизначеністю; зниження мотивації й продуктивності через стрес; порушення психологічної атмосфери в колективі; потребу швидко адаптувати внутрішні комунікації до дистанційних або змішаних форматів роботи; перебої з доступом до інформаційних ресурсів; а також додаткові вимоги до безпеки праці [3, с. 183; 4, с. 378-379].

Водночас воєнний стан змінює й зміст мотиваційної політики підприємства. Якщо в стабільних умовах домінують традиційні стимули результативності, то нині акцент зміщується у бік забезпечення безпечного і психологічно комфортного середовища праці. Дослідники підкреслюють, що сучасні підприємства орієнтуються на створення захищеного робочого простору, розширення можливостей дистанційної роботи, розвиток програм соціально-психологічної підтримки, додаткову матеріальну допомогу, підтримку працівників у лавах ЗСУ та сприяння волонтерській активності.

Особлива роль у забезпеченні морально-психологічного клімату належить керівнику, адже саме керівництво задає норми професійної взаємодії, забезпечує справедливість, ясність цілей, координацію спільних дій і підтримку працівників у складних ситуаціях. У дослідженнях наголошено, що дієвими інструментами впливу виступають корпоративна культура, командоутворення, лідерство, організаційна діагностика та розвиток атмосфери взаємоповаги. За воєнних умов ця роль доповнюється емпатією, гнучкістю, здатністю враховувати індивідуальні потреби працівників і своєчасно реагувати на прояви емоційного виснаження.

Не менш важливою є комунікаційна складова. Ефективне ділове спілкування на підприємстві в умовах війни не лише підтримує операційну узгодженість, а й зменшує невизначеність, посилює відчуття включеності працівників та знижує ризик внутрішньої дезорганізації. Науковці [1, с. 112; 2, с. 107] вказують на доцільність постійної комунікації з командою, використання щотижневих дайджестів, антикризових комунікаційних сценаріїв, кількох каналів зв’язку, психологічної допомоги та тренінгів з управління стресом.

Поряд із цим, формування стійкого морально-психологічного клімату потребує системного поєднання організаційних, соціально-психологічних і ціннісних інструментів. У цьому контексті важливого значення набуває не лише підтримання належного емоційного фону в колективі, а й створення умов для професійного розвитку працівників, визнання їхнього внеску, забезпечення справедливої винагороди, дотримання балансу між працею та особистим життям, розвитку інклюзивності, адаптації внутрішньо переміщених осіб і збереження кадрового ядра підприємства. Саме комплексність таких заходів формує не ситуативне поліпшення психологічної атмосфери в колективі, а забезпечує довгострокову стійкість організації до кризових впливів. З огляду на це доцільно систематизувати ключові

загрози, які негативно впливають на морально-психологічний клімат підприємства в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові загрози морально-психологічному клімату підприємства в умовах воєнного стану

Група загроз	Прояви	Можливі наслідки для підприємства
Психоемоційні	тривожність, стрес, емоційне виснаження, страх за безпеку близьких	зниження працездатності, конфліктність, професійне вигорання
Мотиваційні	ослаблення трудової мотивації, втрата відчуття стабільності, невизначеність перспектив	спад продуктивності, плинність кадрів, зменшення залученості
Комунікаційні	перебої зв'язку, дистанційний формат, недостатня поінформованість, слабка внутрішня координація	помилки в роботі, непорозуміння, дезорганізація процесів
Організаційні	релокація, зміна графіків, кадровий дефіцит, адаптація нових працівників	порушення ритму роботи, перевантаження персоналу, зростання напруги
Безпекові	повітряні тривоги, загрози фізичній безпеці, потреба в нових протоколах реагування	підвищення стресу, відчуття незахищеності, нестабільність робочого середовища

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, с. 108; 3, с. 183]

З огляду на наведені виклики, підприємствам доцільно переходити від фрагментарних заходів підтримки персоналу до побудови цілісної системи управління морально-психологічним кліматом. Така система має спиратися на принципи безпеки, довіри, гнучкості, відкритої комунікації, визнання працівника як ключової цінності та забезпечення його психологічної стійкості. Корпоративна культура в цьому контексті постає не як формальний набір правил, а як реальний механізм інтеграції колективу навколо спільних цілей і цінностей. Пріоритетні заходи формування стійкого морально-психологічного клімату на підприємстві подамо у таблиці 2.

Таблиця 2

Пріоритетні заходи формування стійкого морально-психологічного клімату на підприємстві

Напрям	Зміст заходів	Очікуваний результат
Безпека праці	інструктажі, алгоритми дій під час тривог, облаштування безпечних зон, оновлення протоколів	зниження рівня страху та підвищення відчуття захищеності
Комунікація	регулярні звернення керівництва, щотижневі дайджести, кілька каналів зв'язку, антикризові комунікації	зменшення невизначеності, посилення довіри й координації
Психологічна підтримка	консультації, тренінги з управління стресом, підтримка емпатійної взаємодії, недопущення стигматизації	стабілізація емоційного стану, зниження конфліктності
Мотивація	поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, визнання досягнень, адресна	збереження залученості, лояльності та

	допомога, підтримка військовослужбовців	працездатності
Організаційна гнучкість	дистанційна або змішана робота, адаптивні графіки, релокаційні рішення, адаптація нових і переміщених працівників	безперервність роботи та утримання кадрового потенціалу
Корпоративна культура	командоутворення, спільні цінності, атмосфера взаємоповаги, підтримка волонтерських ініціатив	згуртованість колективу і зростання внутрішньої стійкості

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, с. 110–112; 4, с. 378–379]

Забезпечення стійкого морально-психологічного клімату в умовах воєнного стану має розглядатися як один із пріоритетних напрямів менеджменту персоналу. Його результативність визначається не окремими разовими заходами, а системністю управлінських рішень, що поєднують безпекові, мотиваційні, комунікаційні та культурні інструменти. За таких умов морально-психологічний клімат виступає одночасно індикатором якості управління і важливим ресурсом забезпечення життєздатності підприємства.

Таким чином, морально-психологічний клімат підприємства в умовах воєнного стану доцільно розглядати як інтегральну характеристику стану трудового колективу, що відображає рівень довіри, згуртованості, психологічної безпеки, задоволеності працею та готовності персоналу до спільних дій у кризових умовах. Встановлено, що основними чинниками погіршення такого клімату є стрес і тривожність працівників, порушення внутрішніх комунікацій, зниження мотивації, організаційна нестабільність, а також загрози фізичній і психологічній безпеці. Унаслідок цього підприємства стикаються з ризиками падіння продуктивності, посилення конфліктності та ослаблення кадрової стійкості. Обґрунтовано, що формування стійкого морально-психологічного клімату потребує комплексного управлінського підходу, який охоплює: забезпечення безпеки праці; розвиток відкритої та регулярної комунікації; психологічну підтримку персоналу; поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації; гнучкі форми організації праці; зміцнення корпоративної культури та лідерства. Реалізація цих заходів сприятиме не лише збереженню кадрового потенціалу, а й підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в умовах воєнних викликів.

Перелік використаних джерел:

1. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. № 2(6). С. 106-120.
2. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4(51). С. 104-109.
3. Дробот О. В., Богдан І. І. Психологічні особливості ділового спілкування працівників підприємств України в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2025. Том 36(75), № 3. С. 180-184.
4. Маруховський Н. Особливості забезпечення соціально-психологічного клімату у логістичних компаніях в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 3(79). С. 377-386.

УДК 004.8:61:005.336.1

Горкуненко Андрій
кандидат технічних наук, доцент
доцент кафедри медичної фізики діагностичного та лікувального обладнання
Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я розвивається в умовах активної цифрової трансформації, зростання обсягів медичних даних, підвищення вимог до якості медичних послуг та необхідності раціонального використання ресурсів. У цьому контексті штучний інтелект є одним із важливих інструментів інноваційного розвитку медичної галузі, оскільки забезпечує автоматизовану обробку великих масивів інформації, підтримку прийняття клінічних і управлінських рішень, оптимізацію організаційних процесів та підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я [1, 2].

Актуальність дослідження зумовлена активним поширенням технологій штучного інтелекту в охороні здоров'я та зростанням їхнього значення для модернізації медичної галузі. У сучасних умовах штучний інтелект доцільно розглядати не лише як медичну або інформаційну технологію, а й як інструмент підвищення продуктивності, якості послуг, доступності медичної допомоги та конкурентоспроможності медичних установ. Найбільш перспективними напрямами його застосування є медична діагностика, аналіз електронних медичних записів, управління медичними даними, дистанційний моніторинг стану пацієнтів, персоналізована медицина та підтримка прийняття рішень [1, 3].

Особливе значення штучний інтелект має для підвищення ефективності діагностичних підрозділів, де формується значний обсяг цифрової інформації. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу скорочувати час обробки медичних даних, підвищувати точність діагностичних висновків, зменшувати навантаження на медичний персонал і покращувати якість медичних послуг. Це створює передумови для ефективнішого використання матеріально-технічної бази медичних закладів і посилення їхніх конкурентних переваг [1, 3].

З позицій управління та економічного розвитку впровадження штучного інтелекту можна розглядати як чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності системи охорони здоров'я. Конкурентоспроможність медичних закладів сьогодні визначається не лише матеріально-технічним забезпеченням, а й здатністю впроваджувати цифрові технології, забезпечувати якісні медичні послуги, скорочувати час обслуговування пацієнтів, оптимізувати роботу персоналу та підвищувати результативність управлінських процесів [1, 2].

Водночас ефективне впровадження штучного інтелекту в медицину потребує вирішення низки проблем, пов'язаних із якістю та стандартизацією медичних даних, кібербезпекою, захистом персональної інформації, етичними аспектами використання алгоритмів, нормативним регулюванням і підготовкою фахівців [2, 3]. Особливо важливою є міждисциплінарна підготовка кадрів, які поєднують знання з медицини, медичної фізики, інформатики, біоінженерії, економіки та організації охорони здоров'я.

Отже, штучний інтелект у медицині є не лише технологічним інструментом, а й важливим чинником цифрової трансформації, підвищення ефективності та конкурентоспроможності системи охорони здоров'я. Його використання сприяє покращенню якості медичних послуг, оптимізації діагностичних і управлінських процесів, раціональному використанню ресурсів і формуванню інноваційного потенціалу медичних закладів. Подальший розвиток цього напряму потребує системного підходу, що поєднує технологічні

інновації, підготовку фахівців, нормативне забезпечення та створення безпечної цифрової інфраструктури охорони здоров'я.

Перелік використаних джерел:

1. Горкуненко А. Б. Штучний інтелект у медицині: масштаби ринку та напрями розвитку. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 1(103). С. 35–41. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.1.15340.
2. Davenport T., Kalakota R. The potential for artificial intelligence in healthcare. *Future Healthcare Journal*. 2019. Vol. 6, No. 2. P. 94–98.
3. Topol E. J. High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nature Medicine*. 2019. Vol. 25. P. 44–56.

УДК 336.71:004:502.131.1

Дем'янчик Назарій
студент групи ПП-31
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Тимошик Наталія
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м.Тернопіль, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток банківського сектору відбувається під впливом цифровізації фінансових послуг, екологічних викликів, посилення вимог до корпоративного управління та інтеграції принципів сталого розвитку у фінансову систему. У цих умовах банки змушені трансформувати традиційні бізнес-процеси шляхом упровадження цифрових технологій, ESG-підходів та інноваційних механізмів управління ризиками. Особливої актуальності зазначені процеси набувають в умовах післявоєнного відновлення економіки України та адаптації банківського сектору до європейських стандартів фінансового регулювання.

Трансформація бізнес-процесів у банківській сфері передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему стратегічного менеджменту банківських установ. На сучасному етапі ESG-концепція стає одним із ключових індикаторів фінансової стійкості та інвестиційної привабливості банків. За даними Національного банку України, майже дві третини банків у 2025 році вже відзначали вплив ESG-ризиків на власну діяльність, а близько 75 % великих банків констатували безпосередній вплив кліматичних змін на функціонування фінансових установ.

Важливим напрямом трансформації є цифровізація банківських послуг. Використання технологій штучного інтелекту, Big Data, автоматизованих систем оцінювання кредитоспроможності та дистанційних каналів обслуговування сприяє оптимізації операційних витрат, підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та мінімізації фінансових ризиків. Водночас цифрова трансформація забезпечує підвищення рівня фінансової інклюзії та доступності банківських послуг для населення. Згідно з дослідженнями OECD, частка населення України, яке активно використовує цифрові платежі, продовжує зростати навіть в умовах воєнних викликів, що свідчить про високий рівень адаптації фінансової системи до цифрових змін.

Особливого значення набуває розвиток «зеленого» банкінгу. Банківські установи дедалі активніше фінансують проєкти у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності

та екологічної модернізації підприємств. За оцінками міжнародних фінансових організацій, саме «зелене» фінансування стане одним із ключових інструментів післявоєнного відновлення економіки України. Крім того, електронний документообіг, дистанційне банківське обслуговування та скорочення використання паперових ресурсів дозволяють зменшити негативний вплив банківської діяльності на навколишнє середовище.

Водночас результати сучасних досліджень свідчать про недостатній рівень інтеграції ESG-звітності у діяльність українських банків. Лише близько 35 % банків України публікують звіти зі сталого розвитку, а повне висвітлення ESG-компонентів забезпечують менше половини таких установ. Це свідчить про необхідність удосконалення системи нефінансової звітності та адаптації українського банківського сектору до вимог європейських директив щодо корпоративної сталості.

Суттєвих змін зазнають і механізми управління ризиками у банківській сфері. Традиційні підходи до оцінювання кредитних ризиків поступово доповнюються ESG-критеріями, що дозволяє враховувати екологічні та соціальні фактори під час прийняття фінансових рішень. Національний банк України у власній політиці розвитку сталого фінансування наголошує на необхідності інтеграції ESG-ризиків у систему корпоративного управління банків та процеси внутрішнього контролю. Для забезпечення ефективної трансформації бізнес-процесів банківських установ доцільним є комплексне поєднання цифрових технологій, ESG-менеджменту та механізмів «зеленого» фінансування. Зокрема, важливим напрямом розвитку банківського сектору є інтеграція ESG-ризиків у систему ризик-менеджменту, розширення програм «зеленого» кредитування, впровадження технологій штучного інтелекту й Big Data для автоматизації фінансових операцій та оцінювання кредитоспроможності клієнтів. Водночас актуальним залишається удосконалення ESG-звітності відповідно до стандартів ЄС, розвиток цифрового та безпаперового банкінгу, а також формування ESG-орієнтованої корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості банківських установ, зміцненню довіри інвесторів і клієнтів, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та забезпеченню сталого розвитку банківської системи України в умовах глобальних економічних викликів.

Отже, трансформація бізнес-процесів у банківській сфері є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості фінансових установ у сучасних умовах. Інтеграція ESG-підходів, розвиток цифрового банкінгу та впровадження механізмів «зеленого» фінансування сприяють формуванню ефективної моделі сталого розвитку банківського сектору України. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методики оцінювання ефективності ESG-трансформації банківських установ у системі післявоєнного відновлення економіки України.

Перелік використаних джерел:

1. Aagaard A., Lüdeke-Freund F., Wells P. Business Models for Sustainability Transitions. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. 368 p.

2. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89(1–2). P. 62–77.

3. Гринько Т.В. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 120–126.

4. Дуброва І.М., Соколова Т.Ю. Стратегії сталого розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки.* 2022. № 10 (240). С. 34-49.

5. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення 22.04.2026)

6. Тимошик Н.С. Трансформація банківської системи України в умовах воєнної економіки: виклики та напрями модернізації. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: збірник тез доповідей IV Міжнар.*

наук.-практ. конф.(м. Тернопіль, 4-5 грудня, 2025 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця ВА, 2025. С. 48-49 URL: https://surl.lt/igzrtw

УДК 338.2, 339.9

Зарічна Надія
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ЗАХОДИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабного вторгнення, що розпочалося у 2022 році, і наступної перебудови політичної, економічної та соціальної систем, євроінтеграція України є критично важливою. Через нестабільність у регіоні, поточну геополітичну ситуацію та дії агресора країна змушена переглядати свої стратегічні пріоритети й активно переймати європейські стандарти врядування. Україна розглядає інтеграцію з Європою як основний каталізатор економічних змін, особливо в умовах війни. Упровадження європейських норм забезпечує більшу прозорість економіки, залучення іноземних інвестицій, стимулювання реформ у фінансовій сфері та сталий розвиток.

Метою статті є виявлення євроінтеграційних заходів, які реалізуються в Україні від початку повномасштабного вторгнення, а також оцінювання їх економічного впливу та результативність.

Завдяки євроінтеграції економіка України поступово відходить від сировинної моделі на користь виробництва з високою доданою вартістю, що зміцнює її конкурентоспроможність. Влада реалізує стратегії модернізації навіть під час війни. Інтеграція сприяє не лише зміні законодавства, а й трансформації економічної структури: перехід до високотехнологічного виробництва стимулює інновації, підвищує енергонезалежність і прискорює соціально-економічний розвиток. При цьому важливими є соціальне партнерство, кластерна взаємодія та економічна відповідальність, саме вони забезпечують справедливий розподіл переваг від реформ і сталий розвиток.

Не менш вагомою є допомога міжнародних фінансових організацій та партнерів, які інвестують у відбудову інфраструктури, оновлення енергетики й підтримку малого та середнього бізнесу. Зростання інвестицій, боротьба з корупцією та покращення управління створюють умови для довгострокового економічного зростання, де сталий розвиток і соціальна відповідальність є базовими принципами. Це дозволяє країні розвиватися стабільно навіть в умовах війни.

Як видно з табл. 1, послідовна реалізація євроінтеграційних заходів дозволяє Україні гармонізувати законодавство з європейськими нормами та активізувати економічне життя. У 2022 році створено правову базу для реформ; у 2023 році - розпочато процеси цифровізації та прозорості управління, які дали змогу відновити виробництво й залучити інвестиції, що позитивно вплинуло на ВВП; у 2024 році – відбулася модернізація енергетичного сектору та запуск індустріальних парків, що дало змогу стабілізувати економіку під час війни; у 2025 році - продовжилося поглиблення інтеграції та зростання конкурентоспроможності за рахунок переходу до продукції з високою доданою вартістю (табл.1).

Євроінтеграція під час війни є складним, багатоаспектним випробуванням. З одного боку, бойові дії нищать інфраструктуру, економіку та соціальну сферу, гальмуючи реформи. З іншого – вони об'єднують українців навколо спільних цінностей, мобілізують ресурси та спонукають до новаторства. Для успіху в євроінтераційному процесі Україні потрібно зосередитися на наступних напрямах: інституційні реформи, економічна та соціальна

інтеграція, співпраця з ЄС у сфері національної безпеки та боротьби з тероризмом, інформаційна політика та міжнародне співробітництво.

Успішна євроінтеграція України — це процес трансформації українського суспільства, спрямований на побудову демократичної, правової та процвітаючої держави, яка як і по праву, так і географічно повинна стати повноправним членом Європейського спільноти. Українське суспільство демонструє значну підтримку європейському курсу, вбачаючи в ЄС модель демократичного розвитку, захисту прав людини та забезпечення економічної стабільності.

Таблиця 1

Євроінтеграційні заходи в Україні за період повномасштабного вторгнення

Рік	Заходи та реформи	Результативність
2022	Гармонізація законодавства (публічні закупівлі, антикорупція, судова реформа)	Створення правової бази для майбутніх реформ; одаптація до стандартів Директив ЄС та забезпечення прозорості; посилення повноважень ключових антикорупційних органів (НАБУ, САП, ВАКС) та приведення законодавства до стандартів Групи держав проти корупції (GRECO); початкове залучення іноземних інвестицій
2023	Цифровізація, реформування державного управління та прозорості публічних закупівель через систему Prozorro	Відновлення довіри бізнесу (перехід до відкритих електронних торгів забезпечив підприємцям рівний доступ до державних замовлень та прозорість); зростання ВВП; активне залучення міжнародних фінансових ресурсів.
2024	Активізація євроінтеграційних заходів: модернізація енергетичного сектора (інтеграція ринків, декарбонізація), створення індустріальних парків (екологізація), прийняття нових законопроєктів. Стратегія «Економіка майбутнього»	Стабілізація економіки; перехід до виробництва товарів з доданою вартістю; стабільний внутрішній попит. Верховна Рада затвердила зміни для інтеграції ринку електроенергії України до внутрішнього енергоринку ЄС (ENTSO-E), що передбачає впровадження market coupling та нових інструментів управління попитом. Набрав чинності стандарт ДСТУ 9328:2025, який запроваджує в Україні модель еко-індустріальних парків. Кабінет Міністрів розробляє нову 15-річну економічну стратегію.
2025	Планування поглиблення інтеграції з ЄС; розширення співпраці з міжнародними фінансовими установами.	Прогнозоване подальше зростання економіки; розбудова фінансової системи згідно з вимогами ЄС, зосередження на ринках капіталів та цифрових фінансах; збільшення конкурентоспроможності та ефективності виробничих процесів. Програма Ukraine2EU.
2026	Публічні закупівлі на паузі: як ризики монополізації, закон повернений на доопрацювання. Імплементації Дорожніх карт реформ та адаптації до стандартів ЄС.	Триває подальша модернізація законодавства на базі системи Prozorro. Україна ратифікувала Договір про спільні закупівлі заходів медичного захисту, отримавши повноцінний доступ до механізмів ЄС для протидії транскордонним загрозам здоров'ю. Розпочато практичний етап розробки дорожньої карти для створення національної системи Шенгенського управління, інтегрованої в європейські протоколи. Впроваджено Європейську вертикальну референцну систему (EVRS) для гармонізації геодезичних даних

Джерело: складено автором на основі [1,2]

Перелік використаних джерел:

1. Скорик М. О., Даниленко С. В. Євроінтеграція як рушій економічних змін в Україні під час війни. БІЗНЕСІНФОРМ. № 3. 2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-41_47.pdf (дата звернення 02.05.2026 р.).
2. Євроінтеграція в дії: головні події та зміни за березень. Центр демократії та верховенства права. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/ (дата звернення 02.05.2026 р.).

УДК 658.152:658.14

Киндич Тетяна
студентка групи ПФм-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Радинський Сергій
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічних відносин та зростання конкуренції особливої актуальності набуває проблема забезпечення інвестиційної привабливості підприємств. Саме рівень інвестиційної привабливості визначає можливості суб'єкта господарювання щодо залучення фінансових ресурсів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку. Відтак, дослідження процесів формування та управління інвестиційною привабливістю підприємства є важливим завданням як з теоретичної, так і з практичної точок зору [1].

Інвестиційна привабливість підприємства розглядається як інтегральна характеристика, яка відображає доцільність вкладення інвестицій з урахуванням рівня ризику, очікуваної дохідності та перспектив розвитку підприємства. Вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів (табл.1), серед яких ключову роль відіграють фінансово-економічні показники, організаційно-управлінські характеристики, інноваційний потенціал, а також зовнішнє середовище функціонування підприємства. Водночас, у сучасних умовах вагомого значення набувають такі чинники, як рівень цифровізації, прозорість діяльності та репутаційний капітал підприємства.

Таблиця 1

Основні фактори формування інвестиційної привабливості підприємства

Група факторів	Основні показники	Вплив на інвестиційну привабливість
Фінансові	Рентабельність, ліквідність, прибуток	Визначають рівень доходності та ризику
Організаційні	Якість управління, структура підприємства	Впливають на ефективність діяльності
Ринкові	Попит, конкуренція, позиція на ринку	Формують перспективи розвитку
Інноваційні	Використання IT, цифровізація	Підвищують конкурентоспроможність
Зовнішні	Законодавство, економічна ситуація	Визначають інвестиційний клімат

Джерело: сформовано авторами

Методологічною основою оцінювання інвестиційної привабливості виступає комплексний підхід, який передбачає використання фінансового аналізу, зокрема оцінювання показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, а також застосування стратегічних інструментів аналізу, таких як SWOT-аналіз (рис.1)[2]. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень інвестиційної привабливості, але й виявити резерви її підвищення.

Практичні аспекти та специфіку управління інвестиційною привабливістю підприємства проведено на прикладі ТОВ «МТ ПБС» [3] - підприємство, яке реалізує діяльність у сфері маркетингових та рекламних послуг. Дана компанія успішно функціонує на ринку з 2004 року, що свідчить про її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність господарської діяльності.

Наявність сформованої клієнтської бази та досвід участі у державних закупівлях є важливими факторами, які позитивно впливають на її інвестиційну привабливість, поряд із цим, залежність від зовнішніх замовлень та нестабільність ринкової кон'юнктури створюють додаткові ризики для потенційних інвесторів.

Рисунок 1. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МТ ПБС»

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Проведений аналіз діяльності підприємства дає підстави стверджувати, що ТОВ «МТ ПБС» характеризується відносною стабільністю фінансових показників, що є позитивною передумовою для залучення інвестицій. Водночас рівень інвестиційної привабливості підприємства значною мірою залежить від ефективності управління ресурсами, здатності до інноваційного розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. У цьому контексті особливого значення набуває формування стратегічного підходу до управління інвестиційною привабливістю.

Формування інвестиційної привабливості підприємства передбачає цілеспрямований вплив на ключові фактори його діяльності з метою підвищення ефективності функціонування. Зокрема, до основних напрямів належать оптимізація витрат, підвищення рівня прибутковості, вдосконалення системи управління, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Важливим аспектом є також забезпечення прозорості фінансової звітності та підвищення рівня довіри з боку інвесторів.

Управління інвестиційною привабливістю підприємства повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу, що передбачає визначення довгострокових цілей розвитку та формування ефективних механізмів їх досягнення.

Для ТОВ «МТ ПБС» доцільним є розширення спектру послуг, диверсифікація джерел доходів, активізація діяльності на нових ринках, а також залучення партнерів для реалізації інвестиційних проєктів. Окрему увагу слід приділити формуванню позитивного іміджу підприємства, що виступає важливим нематеріальним активом та чинником підвищення його інвестиційної привабливості.

Таким чином, інвестиційна привабливість підприємства є результатом комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та залежить від ефективності управлінських рішень. Дослідження на прикладі ТОВ «МТ ПБС» показало, що підприємство має потенціал для залучення інвестицій, проте потребує подальшого вдосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних підходів до розвитку. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Бланк І.О. Управління інвестиціями підприємства. К.: Ніка-Центр, 2017. 480 с.
2. Скакун Л.А., Козак Н.Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління діяльністю фермерських господарств. *Інноваційна економіка.* 2013. №1. С. 293-296.
3. Офіційний сайт підприємства ТОВ «МТ ПБС». URL: https://mt-pbs.te.ua/ (дата звернення до ресурсу 27.04.2026)

УДК 005.95

Кізман Діана
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного
туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВПЛИВУ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

У сучасних умовах кадрова стабільність підприємства перетворюється на одну з ключових передумов його стійкого функціонування та розвитку. Трансформація зовнішнього середовища, яка безпосередньо проявляється у посиленні конкуренції, зміні вимог до компетентностей працівників, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності ринку праці та поглибленні кризових явищ, істотно ускладнює управління персоналом.

Додатковий дестабілізуючий вплив створюють воєнні ризики, які зумовлюють міграцію працівників, мобілізаційний тиск, психологічне виснаження, зміну форматів зайнятості та необхідність швидкої адаптації підприємств до нових умов діяльності. За таких обставин управління кадровою стабільністю доцільно розглядати не лише як стримування плинності кадрів, а як цілеспрямовану систему заходів щодо збереження кадрового потенціалу, підтримки лояльності персоналу, розвитку компетентностей і забезпечення безпечних умов праці.

У наукових джерелах [1-4] наголошується, що в динамічних умовах господарювання кадрова безпека і кадрова стабільність безпосередньо пов’язані з економічною стійкістю

підприємства. Зокрема, кадрову безпеку трактують як сукупність управлінських заходів, пов’язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу для підтримки результативності господарської діяльності, а також як здатність підприємства своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, захищати корпоративні інтереси та підтримувати ефективну систему управління людськими ресурсами [1]. Саме тому кадрову стабільність доцільно розуміти ширше, ніж просте утримання працівників, зокрема вона охоплює якісне комплектування персоналу, його професійну надійність, адаптивність, мотивацію та готовність працювати в умовах невизначеності.

Воєнні ризики змінюють пріоритети кадрового менеджменту. Якщо у відносно стабільному середовищі основна увага зосереджується на продуктивності, розвитку та мотивації, то в умовах війни першочергового значення набувають безпека працівників, збереження ключових компетенцій, безперервність виконання функцій та здатність підприємства оперативно заміщувати кадрові втрати. У наукових дослідженнях підкреслюється той факт, що ефективне та найбільш раціональне управління персоналом у період воєнного стану має бути гнучким, адаптивним і орієнтованим на швидке реагування на мінливу ситуацію, а також на запровадження нових моделей управління, спрямованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу [2].

Важливим є те, що трансформація зовнішнього середовища має не лише загрозливий, а й структуроутворюючий вплив на систему роботи з персоналом. Вона змушує підприємства переглядати класичні HR-підходи, переходити до більш гнучких моделей зайнятості, цифрового управління, розвитку внутрішнього кадрового резерву та посилення аналітичної функції кадрової служби. Кадрове ж забезпечення реалізації стратегії розвитку в умовах воєнного стану повинне враховувати нестабільність середовища, обмеженість ресурсів, психологічний тиск на працівників, а також потребу в HR-стратегіях, які адаптуються до швидких змін [3]. Водночас, кадрова стабільність сьогодні має розглядатися як результат інтеграції антикризового, безпекового та стратегічного підходів до управління персоналом.

Сучасне управління кадровою стабільністю підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища та впливу воєнних ризиків доцільно будувати на основі кількох взаємопов’язаних блоків (рис.1).

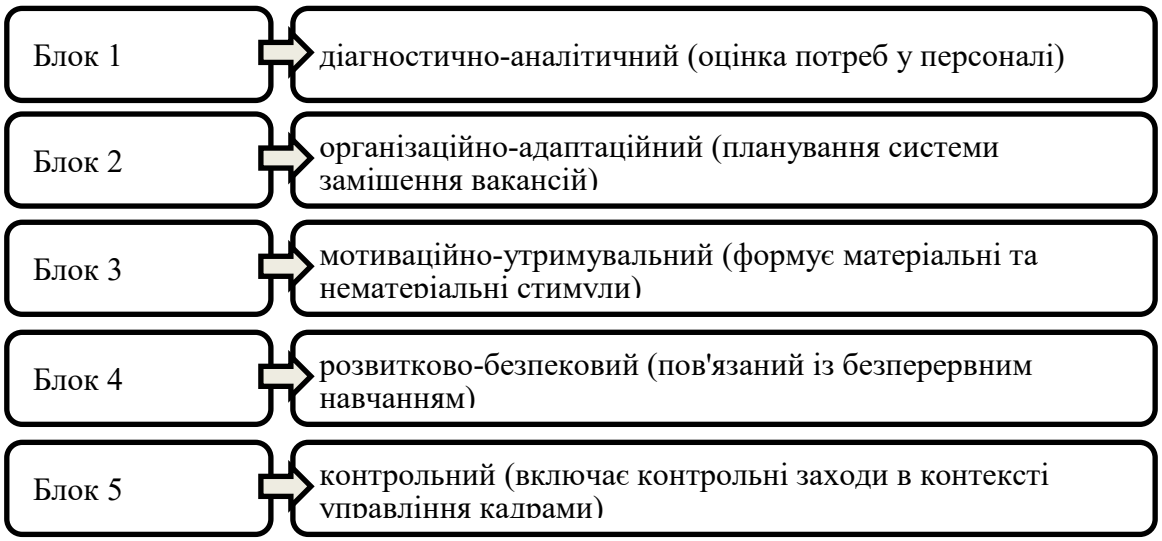

Рисунок 1. Етапність управління кадровою стабільністю підприємства

Розглянемо досліджувану етапність більш детальніше. Зокрема, перший блок – діагностично-аналітичний – охоплює оцінювання кадрових потреб підприємства, виявлення критично важливих посад, аналіз ризиків вибуття працівників, моніторинг ринку праці та прогнозування можливих кадрових втрат. Другий блок – організаційно-адаптаційний – передбачає планування заміщення вакансій, формування кадрового резерву, використання

адаптаційних програм для нових працівників і гнучких форм зайнятості. Третій блок – мотиваційно-утримувальний – поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, можливості кар'єрного просування, підтримання балансу між роботою й особистим життям, а також розвиток командної єдності. Четвертий блок – розвитково-безпековий – пов'язаний із безперервним навчанням, підвищенням кваліфікації, розвитком цифрових і кризових компетентностей, психологічною підтримкою працівників та створенням безпечних умов праці. П'ятий блок – контрольний – включає кадровий аудит, оцінювання рівня кадрової стабільності й коригування управлінських рішень.

Особливого значення в сучасних умовах набувають інструменти утримання персоналу. У фахових публікаціях обґрунтовується необхідність розробки стратегій залучення нових талантів і збереження наявних співробітників, створення зручних умов для професійного розвитку, організації дистанційного та модульного навчання, залучення ветеранів до роботи, а також забезпечення психологічної допомоги працівникам [4, с. 57].

Поряд із цим, ефективна стратегія управління персоналом має спиратися на відкриту комунікацію, зворотний зв'язок, чіткий розподіл обов'язків, систему мотивації та ретеншн-політику, сприяючи зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу. Не менш важливою є цифровізація кадрового менеджменту, оскільки у воєнний період цифрові HR-інструменти дозволяють координувати роботу розподілених команд, підтримувати регулярні комунікації, здійснювати моніторинг навантаження, фіксувати потреби в навчанні та аналізувати ризики втрати персоналу. Саме тому управління кадровою стабільністю має базуватися не лише на адміністративних рішеннях, а й на використанні HR-аналітики, кадрового аудиту та системи стратегічного контролю, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них [1, с. 278].

Отож, у сучасних кризових умовах кадрова стабільність перестає бути лише функцією кадрової служби й перетворюється на важливий елемент загальної системи стратегічного управління підприємством. Її забезпечення можливе лише за умови взаємоузгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку, запровадження превентивних заходів проти кадрових загроз, формування сприятливого внутрішнього середовища, розвитку компетентностей та підтримки психоемоційної стійкості працівників.

В цілому, узагальнюючи основні результати дослідження, слід відзначити те, що управління кадровою стабільністю підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища та впливу воєнних ризиків слід розглядати як системний, безперервний і стратегічно орієнтований процес. Його зміст полягає у своєчасному виявленні кадрових загроз, збереженні ключового персоналу, розвитку компетентностей, формуванні мотиваційного середовища, забезпеченні психологічної та організаційної стійкості працівників.

Сучасні умови війни та нестабільності вимагають від підприємств переходу від традиційного кадрового адміністрування до гнучкого HR-менеджменту, який поєднує аналітику, адаптацію, навчання, цифрові інструменти й превентивне управління ризиками. Саме такий підхід створює передумови для зниження плинності кадрів, збереження кадрового потенціалу та підвищення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596 (дата звернення до ресурсу 1.05.2026)

2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214 (дата звернення до ресурсу 2.05.2026)

3. Грицяк І. Д. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в

умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6282 (дата звернення до ресурсу 3.05.2026)

4. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 56-58.

УДК 338.48:379.85(477)

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

Радинський Сергій
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Внутрішній туризм в Україні розвивався в умовах послідовного накладання кризових чинників: наслідків пандемії COVID-19, повномасштабної війни, руйнування туристичної інфраструктури, зміни просторової структури туристичного попиту, зростання безпекових ризиків і скорочення платоспроможності населення. Водночас саме внутрішній туризм у кризових умовах став одним із ключових механізмів підтримання функціонування туристичного бізнесу, збереження зайнятості у сфері гостинності, наповнення місцевих бюджетів та популяризації регіональних туристичних ресурсів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що внутрішній туризм України сьогодні виконує не лише рекреаційну, а й соціально-економічну, культурну, реабілітаційну та інтеграційну функції. У науковій літературі наголошується, що в умовах війни внутрішній туризм трансформується: скорочуються горизонти планування подорожей, зростає попит на короткотривалі поїздки, безпечні регіони, оздоровчі, санаторні, природоорієнтовані, культурно-пізнавальні та волонтерсько-патріотичні маршрути.

Сучасний етап розвитку внутрішнього туризму в Україні характеризується суперечливістю. З одного боку, туристична галузь зазнала суттєвих втрат унаслідок бойових дій, міграції населення, руйнування інфраструктури, падіння доходів домогосподарств та обмеження мобільності. З іншого боку, саме внутрішні туристичні поїздки стали основою часткового відновлення галузі, особливо у відносно безпечних регіонах Західної та Центральної України.

У працях українських дослідників підкреслюється, що внутрішній туризм у воєнний період набув нових ознак, зокрема спостерігається різке підвищення значення безпеки маршруту, обов’язкове врахування комендантської години, наявності укриттів, транспортної доступності, обмежень щодо відвідування окремих територій та об’єктів критичної інфраструктури. Також різко змінилася сама мотивація туристів в нашій країні, зокрема поряд із відпочинком зростає попит на психологічне відновлення, оздоровлення, короткі сімейні поїздки, відвідування природних локацій, культурної спадщини та локальних туристичних продуктів [1].

Окремим напрямом трансформації внутрішнього туризму є цифровізація. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків, цифрових карт, сервісів бронювання, інформаційних порталів, електронних реєстрів і туристичних цифрових маршрутів створює передумови для підвищення доступності туристичних послуг, проте розвиток цифрових інструментів залишається нерівномірним через слабку цифрову

інфраструктуру окремих громад, обмежені фінансові можливості малого бізнесу та недостатній рівень цифрових компетентностей учасників туристичного ринку [2].

Аналізуючи статистичні дані розвитку туристичної сфери України важливо відзначити зростання туристичних потоків в нашій країні, зокрема кількість ночівель туристів в Україні зростає та за останні два роки становила 9,4 та 10 млн. туристів відповідно [3]. Про позитивні тенденції та позитивну динаміку розвитку внутрішнього туризму в Україні свідчать дані зростання туристичного збору. За даними ДАРТ [4] і повідомленнями органів влади, у 2021 р. туристичний збір становив 244 млн грн; у 2022 р. він знизився до 178,9 млн грн; у 2023 р. зріс до 222,6 млн грн; у 2024 р. перевищив 270 млн грн, а у 2025 р. сягнув 359 млн грн., визначаючи при цьому поступове відновлення внутрішньої туристичної активності після шоку 2022 р. Динаміку туристичного збору в Україні за період 2021-2025 рр. представимо на рис.1.

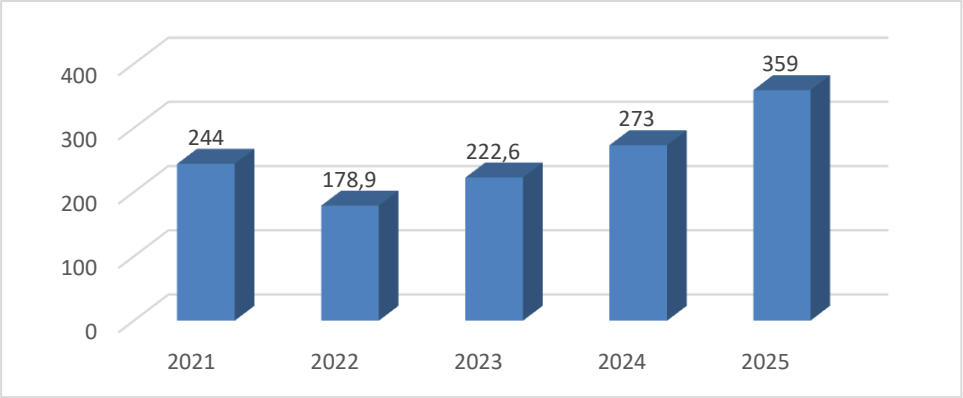

Рисунок 1. Динаміка туристичного збору в Україні за період 2021-2025 рр.

Джерело: складено авторами на основі [4]

Для узагальнення змін, що відбулися у сфері внутрішнього туризму України впродовж 2021-2025 рр., доцільно розглянути динаміку основних характеристик туристичних потоків та особливостей їх трансформації. У цей період туристична сфера пройшла кілька етапів розвитку: постпандемічне відновлення у 2021 р., різке скорочення активності у 2022 р. внаслідок повномасштабної війни, поступову адаптацію у 2023-2024 рр. та формування нових напрямів внутрішнього туризму у 2025 р. Узагальнення зазначених тенденцій подано в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка індикаторів туристичних потоків та особливостей внутрішнього туризму в Україні у 2021-2025 рр.

Рік	Характеристика туристичних потоків	Особливості внутрішнього туризму
2021	Відновлення туристичної активності після пандемічних обмежень; активізація поїздок у великі міста, приморські та західні регіони	Переважання традиційних рекреаційних, культурно-пізнавальних, міських і сімейних подорожей; серед лідерів за турзбором були Київ, Одеська, Львівська, Київська та Закарпатська області
2022	Різке скорочення туристичних потоків через повномасштабну війну, безпекові обмеження та міграцію населення	Туризм набув локального й обережного характеру; маршрути почали формуватися з урахуванням укриттів, комендантської години та регіональних заборон
2023	Часткове відновлення внутрішнього попиту, насамперед у відносно безпечних регіонах	Зростання ролі коротких поїздок, відпочинку малими групами, санаторно-оздоровчих турів, вікенд-туризму та регіональних маршрутів
2024	Подальше пожвавлення внутрішніх туристичних потоків; зростання	Туристична сфера працювала обмежено, але орієнтувалася переважно на подорожі

	ролі Західної та Центральної України	всередині країни; формувалися нові продукти – філантуризм, психологічний, меморіальний та локальний туризм
2025	Помітне зростання надходжень, що свідчить про зміцнення внутрішнього туристичного попиту	Внутрішній туризм дедалі більше пов'язується з розвитком громад, цифровими сервісами, локальними маршрутами, безпековою навігацією та туристичним відновленням територій

Джерело: складено авторами на основі [5-6]

З таблиці 1. видно, що найглибше падіння туристичної активності припало на 2022 р., коли туристичний збір скоротився порівняно з 2021 р., водночас уже з 2023 р. спостерігається поступове відновлення туристичних потоків., а у 2025 р. обсяг туристичного збору перевищив довоєнний показник 2021 р., що підтверджує адаптацію внутрішнього туристичного ринку до нових умов, хоча таке зростання не визначає повного відновлення галузі, оскільки воно супроводжується регіональною нерівномірністю, інфляційним впливом і зміною структури туристичного попиту.

До ключових проблем розвитку внутрішнього туризму в Україні належать такі:

– безпекові ризики та територіальні обмеження. Частина регіонів залишається небезпечною або непридатною для туристичних поїздок через бойові дії, мінну небезпеку, обстріли, руйнування інфраструктури та обмеження пересування [3].

– руйнування та зношеність туристичної інфраструктури. Постраждали готелі, рекреаційні об'єкти, транспортні шляхи, культурно-історичні пам'ятки, заклади харчування та дозвілля, що знижує якість туристичного продукту [2; 7].

– нерівномірність регіонального розвитку туризму. Туристичні потоки концентруються переважно у відносно безпечних регіонах, тоді як східні, південні та частина північних територій мають обмежені можливості для туристичної діяльності.

– зниження платоспроможного попиту населення. Через війну, інфляцію, втрату доходів і зміну споживчих пріоритетів значна частина населення обмежує витрати на відпочинок.

– недостатня цифровізація туристичних послуг. Не всі громади та туристичні підприємства мають сучасні цифрові інструменти просування, бронювання, аналітики туристичних потоків і комунікації з туристами [6].

– слабка координація між державою, громадами та бізнесом. Розвиток внутрішнього туризму часто відбувається фрагментарно, без єдиної системи маркетингу територій, інтегрованих маршрутів і стабільних програм підтримки.

– дефіцит якісної статистики та аналітики. Відсутність повноцінного обліку внутрішніх туристичних потоків ускладнює планування розвитку галузі, оцінювання ефективності туристичних програм і прийняття управлінських рішень.

Основні напрями вирішення проблем функціонування та розвитку внутрішнього туризму в Україні згрупуємо та представимо у таблиці 2.

Таблиця 2

Напрями вирішення проблем розвитку внутрішнього туризму України

Напрям вирішення	**Обґрунтування напряму вирішення проблем**
1. Формування безпечних туристичних маршрутів	Доцільно розробляти маршрути з урахуванням укриттів, медичних пунктів, транспортної доступності, комендантської години та актуальної безпекової інформації. Даний акцент щначно підвищить довіру туристів і дозволить розвивати туризм у регіонах із прийнятним рівнем безпеки.
2. Відновлення туристичної	Необхідно спрямовувати ресурси на відновлення готельної, транспортної, рекреаційної, культурної та інформаційної

інфраструктури громад	інфраструктури, оскільки якість інфраструктури прямо визначає конкурентоспроможність туристичних дестинацій.
3. Розвиток короткотривалого та локального туризму	У воєнних умовах туристи частіше обирають короткі подорожі на 1-3 дні, маршрути поблизу місця проживання, сімейний, природний, оздоровчий та культурно-пізнавальний відпочинок.
4. Підтримка малого й середнього бізнесу у сфері туризму	Доцільними є гранти, пільгове кредитування, консультаційна підтримка, навчання підприємців, стимулювання локальних виробників і розвиток туристичних кластерів.
5. Цифровізація туристичного ринку	Потрібно розвивати єдині туристичні платформи, цифрові карти, онлайн-бронювання, віртуальні тури, мобільні застосунки громад, інформаційні панелі щодо безпеки та цифрову аналітику туристичних потоків.
6. Просування регіональних туристичних брендів	Громади мають активніше формувати власні туристичні продукти, а саме: гастрономічні маршрути, етнокультурні події, природні стежки, санаторно-оздоровчі програми, маршрути культурної спадщини.
7. Розвиток реабілітаційного, психологічного та оздоровчого туризму	З огляду на наслідки війни перспективними стають напрями, пов’язані з відновленням фізичного і психологічного стану населення, санаторним лікуванням, рекреацією та психологічною підтримкою.
8. Удосконалення системи статистичного обліку	Варто впроваджувати єдину систему моніторингу туристичних потоків, туристичного збору, завантаженості готелів, відвідуваності об’єктів і цифрових слідів туристів для якіснішого планування розвитку галузі.

Джерело: запропоновано авторами

Отже, внутрішній туризм в Україні пройшов складну траєкторію розвитку від постпандемічного відновлення у 2021 р. до різкого падіння у 2022 р. та поступового пожвавлення у 2023-2025 рр. Основною особливістю сучасного етапу є переорієнтація туристичного ринку на внутрішні подорожі, безпечні регіони, короткотривалі маршрути, оздоровчі та природоорієнтовані форми відпочинку. Ключовими проблемами розвитку внутрішнього туризму залишаються безпекові ризики, руйнування інфраструктури, нерівномірність регіонального розвитку, зниження платоспроможного попиту, недостатня цифровізація, слабка координація учасників туристичного ринку та дефіцит якісної статистики. Водночас зростання туристичного збору у 2023-2025 рр. свідчить про наявність внутрішнього попиту та адаптацію туристичного бізнесу до нових умов.

Сучасні перспективи розвитку внутрішнього туризму в Україні пов’язані з відновленням інфраструктури, цифровізацією туристичних сервісів, підтримкою малого бізнесу, розвитком локальних туристичних продуктів, формуванням безпечних маршрутів, просуванням регіональних брендів і розширенням оздоровчого, психологічного, культурно-пізнавального, гастрономічного та меморіального туризму. У стратегічному вимірі внутрішній туризм може стати важливим чинником економічного відновлення громад, збереження культурної спадщини та формування позитивного іміджу України

Перелік використаних джерел:

1. Зарубіна А., Онойко Ю., Щербатюк Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-32.

2. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-14.

3. Антонюк Т. Від гір до моря. Туристичний ринок України у 2025 році зріс на 12%. URL: https://forbes.ua/news/vid-gir-do-morya-turistichniy-rinok-ukraini-u-2025-rotsi-zris-na-12-01042026-37638 (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)

4. Офіційний сайт Державного агенства розвитку туризму в Україні (ДАРТ). URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)

5. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-67.

6. Бойко З., Горожанкіна Н., Грушка В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-7.

7. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 2(16). DOI: 10.32782/2708-4949.2(16).2025.22.

УДК 004.8:339.138:658.5:005.35

Корнієнко Оксана
к.е.н., доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

AI-ІНСТРУМЕНТИ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах цифрової трансформації економіки AI-інструменти стають важливим чинником модернізації маркетингових бізнес-процесів, забезпечуючи автоматизацію аналітики, персоналізацію взаємодії зі споживачами та оптимізацію управлінських рішень. Інтеграція технологій штучного інтелекту у цифрове середовище маркетингу дозволяє ефективно обробляти великі масиви даних, прогнозувати поведінку споживачів і формувати адаптивні маркетингові стратегії, що підвищує конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці.

Особливого значення застосування AI-інструментів набуває в контексті сталого розвитку, оскільки сучасний бізнес орієнтується не лише на економічну результативність, а й на соціальну відповідальність, етичність цифрових комунікацій та раціональне використання ресурсів. У зв’язку з цим виникає потреба у формуванні концептуальної моделі інтеграції AI-інструментів у цифровізацію маркетингових бізнес-процесів, яка поєднує технологічні можливості штучного інтелекту, принципи Marketing 5.0 та стратегічні засади сталого розвитку (рис. 1).

Інтеграція цифрових інвестицій і філософії Marketing 5.0 в межах запропонованої моделі спрямована на досягнення стратегічної цілі - сталого розвитку української електронної торгівлі**,** що передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, інноваційності, безпеки та довіри. Сталий розвиток у цьому контексті трактується як здатність e-commerce-систем забезпечувати довгострокове зростання, адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема умов воєнного стану, та відповідність високим стандартам захисту даних і споживчих прав. Орієнтація на інноваційність дозволяє українським компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальних ринках, тоді як акцент на безпеці й довірі формує стабільні взаємовідносини зі споживачами та партнерами.

Сучасний етап розвитку цифрового маркетингу характеризується зростанням складності управління маркетинговими бізнес-процесами в умовах високої динамічності електронної комерції, що обумовлює необхідність переходу від традиційних інструментів автоматизації до інтелектуалізованих систем підтримки прийняття рішень. Зазначена трансформація зумовлена, з одного боку, експоненційним зростанням обсягів маркетингових даних, а з іншого - підвищенням вимог до швидкості їх обробки та персоналізації комунікацій з клієнтами.

Рисунок 1. Модель «Інтеграція цифрових технологій у розвиток електронної торгівлі»

У цьому контексті особливого значення набуває новий підхід до організації маркетингових процесів, що базується на використанні AI-асистентів як інтегруючого елементу цифрової екосистеми підприємства. На відміну від традиційних CRM- або аналітичних систем, такі асистенти здатні взаємодіяти з різними каналами комунікації, агрегувати дані та виконувати функції операційного управління маркетингом.

З огляду на зазначене, доцільним є розгляд сучасних інструментів, що реалізують розширену модель контексту через інтеграцію механізмів пам'яті. Одним із таких рішень є платформа OpenClaw, яка функціонує як оркестратор AI-сервісів і забезпечує збереження, структурування та повторне використання контекстної інформації. Принцип роботи OpenClow базується на багатоступеневій обробці запиту. Зокрема, у випадку надходження голосового повідомлення система на першому етапі ідентифікує тип вхідних даних та передає його до спеціалізованої моделі розпізнавання мовлення. Після трансформації голосу у текстову форму отриманий результат передається до мовної моделі, що відповідає за інтерпретацію змісту запиту та формування рішення. На завершальному етапі оброблений результат повертається користувачу у відповідному форматі.

Подальший аналіз доцільно здійснити через порівняння традиційних та сучасних підходів до використання AI. Зокрема, класичні чат-боти функціонують за принципом «запит – відповідь» і мають обмежені можливості щодо збереження контексту та інтеграції з бізнес-системами. Натомість сучасні AI-асистенти характеризуються наявністю довготривалої пам'яті, доступом до зовнішніх сервісів та здатністю виконувати конкретні дії. Відповідні відмінності узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика чат-ботів та AI-асистентів

Критерій	**Чат-бот**	**AI-асистент**
Принцип роботи	Запит–відповідь	Безперервна взаємодія
Пам'ять	Обмежена	Довготривала
Інтеграції	Відсутні або обмежені	CRM, Google, API
Виконання дій	Немає	Є
Роль у бізнесі	Інструмент	Цифровий агент

Таким чином, використання AI-асистента на базі OpenClaw дозволяє забезпечити комплексну оптимізацію маркетингових бізнес-процесів за рахунок поєднання аналітичних, комунікаційних та операційних функцій в межах єдиної системи. Це, у свою чергу, формує передумови для підвищення продуктивності праці маркетологів та переходу до нової моделі організації їх діяльності, в якій значна частина рутинних задач делегується цифровому середовищу. Ключовим результатом такого підходу є трансформація ролі маркетолога - від виконавця операційних задач до суб'єкта стратегічного управління, що визначає напрямки розвитку та контролює результати діяльності AI-системи.

Перелік використаних джерел:

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Moving from traditional to digital*. – Hoboken : Wiley, 2025. – 184 p.
2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *MIS Quarterly*. – 2019. – Vol. 43, № 1. – P. 223–249. – DOI: 10.25300/MISQ/2019/13368.

УДК 338.24:004.9

Кравець Вероніка
студентка групи ПК-22
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Крамар Ірина
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Цифровізація стала одним із пріоритетних напрямів розвитку державного управління та підприємництва в сучасних умовах господарювання. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація управлінських процесів та поширення електронних сервісів формують нові підходи до надання адміністративних послуг та організації економічної діяльності. Для України процес цифрової трансформації набув особливого значення в умовах воєнного стану, адже саме цифрові інструменти забезпечили безперервне функціонування управлінських та економічних процесів в умовах нестабільності [1]. Варто зазначити, що цифровізація не лише підвищила ефективність управління, а й стала важливим чинником економічної стійкості держави. Метою дослідження є аналіз трансформації взаємодії держави та бізнесу в умовах цифровізації та воєнного стану в Україні.

Взаємодія держави та бізнесу поступово переходить у цифровий формат, що характеризується активним впровадженням елементів цифрового урядування. Використання цифрових технологій дозволяє спрощувати адміністративні процедури, забезпечити стабільний доступ до державних послуг та підвищити відкритість органів влади. Слід відзначити, що впровадження електронного документообігу та автоматизації управлінських процесів забезпечує швидкість обробки документів, скорочення паперової роботи і підвищення ефективності управлінської діяльності загалом. Якщо раніше для отримання певних послуг підприємцям необхідно було особисто звертатися до державних установ, то сьогодні значна частина взаємодії здійснюється дистанційно, що сприяє формуванню більш прозорого середовища для ведення бізнесу.

Ключову роль у цьому процесі відіграє платформа «Дія», яка є комплексним цифровим інструментом взаємодії держави з бізнесом та населенням. Станом на 2024 рік мобільним застосунком «Дія» користуються понад 21 млн українців [2], а на порталі Дія.Бізнес зареєстровано понад 1,5 млн підприємців, яким доступні більше 30 онлайн-

сервісів [3]. Завдяки цій платформі підприємці отримали можливість здійснювати онлайн-реєстрацію бізнесу, подавати податкову звітність, оформляти дозвільні документи тощо в дистанційному форматі. Лише з травня 2021 року через «Дію» було відкрито понад 500 тисяч нових ФОП [4]. Реєстрація бізнесу скоротилася з 30 до 3 кроків [5] і займає в середньому 10-15 хвилин [6], що дозволило суттєво мінімізувати бюрократичні бар'єри та часові витрати підприємців.

Процес цифрової трансформації значно прискорився в умовах воєнного стану. Більшість підприємств були змушені переходити на дистанційний формат роботи, використовувати хмарні технології та цифрові платформи для забезпечення безперервної роботи. Причинами такого переходу стали постійні ризики для безпеки, релокація та необхідність швидкої адаптації до нових умов. До 2023 року близько 84% підприємств відновили роботу хоча б частково, а у 2024-2025 роках цей показник стабілізувався на рівні близько 85% [3]. Водночас обсяг електронної комерції у 2024 році зріс на 25% порівняно з 2023 р. та склав 239 млрд грн [3].

Цифрова стійкість економіки заслуговує окремої уваги, адже саме вона вказує на здатність держави та бізнесу забезпечувати стабільне функціонування в нестабільних умовах функціонування. В першу чергу мова йде про можливість швидко адаптуватися до змін, забезпечувати захист інформації та підтримувати безперервність бізнес-процесів, що набуває особливої актуальності в умовах зростання кіберзагроз: у 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 70% - до 4 315 задокументованих інцидентів [7]. Основними цілями залишаються урядові установи, об'єкти критичної інфраструктури та комерційні організації [7]. Саме тому розвиток цифрових технологій має супроводжуватися удосконаленням механізмів кіберзахисту, резервуванням цифрових систем та підвищенням рівня цифрової грамотності населення й представників бізнесу.

Таким чином, цифровізація перетворилася з інструменту зручності на стратегічну необхідність для забезпечення ефективного функціонування економіки України. Досвід останніх років підтвердив, що цифрові сервіси суттєво скорочують адміністративні бар'єри, підвищують результативність взаємодії держави і бізнесу та забезпечують безперервність підприємницької діяльності навіть в умовах нестабільності. Воєнний стан виступив каталізатором цифрової трансформації, прискоривши перехід до дистанційних форматів та впровадження нових електронних механізмів підтримки бізнесу. Водночас зростання кіберзагроз актуалізує проблему цифрової стійкості як невід'ємної складової економічної безпеки держави, а тому на мою думку, подальший розвиток цифрової інфраструктури та кіберзахисту є визначальною умовою стійкого відновлення вітчизняної економіки в повоєнний період.

Перелік використаних джерел:

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Лютий 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lyutyy-2024 (дата звернення: 17.05.2026).

2. Дія. 21+ млн українців користуються Дією. 2024. URL: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu (дата звернення: 17.05.2026).

3. VoxUkraine. Стійкість малого та середнього бізнесу України під час війни: виклики, політика та майбутнє. 2025. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future (дата звернення: 18.05.2026).

4. Forbes.ua. Через «Дію» українці відкрили понад 500 000 бізнесів. URL: https://forbes.ua/news/cherez-diyu-ukraintsi-vidkrili-ponad-500-000-biznesiv-fedorov-14022024-19205 (дата звернення: 18.05.2026).

5. Міністерство цифрової трансформації України. Михайло Федоров: До 2024 року 90% українців будуть користуватися онлайн-послугами та іншими цифровими продуктами.

URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mihajlo-fedorov-do-2024-roku-90-ukrayinciv-budut-koristuvatisya-onlajn-poslugami-ta-inshimi-cifrovimi-produktami (дата звернення: 17.05.2026).

6. Кабінет міністрів України. Бізнес за кілька секунд: більше 1000 українців зареєстрували ФОП автоматично через Дію за тиждень від запуску послуги. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/biznes-za-kilka-sekund-bilshe-1000-ukrayinciv-zareyestruvali-fop-avtomatichno-cherez-diyu-za-tizhden-vid-zapusku-poslugi (дата звернення: 18.05.2026).

7. Економічна правда. Кількість кібератак на Україну зросла на 70% за рік: головні мішені хакерів. URL: https://epravda.com.ua/tehnologiji/kilkist-kiberatak-na-ukrajinu-zrosla-na-70-za-rik-golovni-misheni-hakeriv-801807/ (дата звернення: 18.05.2026).

УДК 336

Крупка Андрій
кандидат економічних наук, доцент
завідувач кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Пиріг Галина
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри агробіотехнологій
Західноукраїнський національний університет

ФОНДОВИЙ РИНОК: ГОЛОВНІ АКЦЕНТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Фондовий ринок України, не дивлячись на наявність війни та існуючі загрози й ризики, й надалі продовжує функціонувати та розвиватися. За такої ситуації його діяльність зорієнтована переважно на державні боргові інструменти. Що ж стосується ринку корпоративних акцій, то він на даний час є низьколіквідним, але тут йде постійна робота над його відновленням та вдосконаленням.

Отож, станом на початок 2026 р. фондовий ринок України продовжив свою діяльність в умовах воєнного стану в державі, основним фокусом його функціонування є: державні запозичення та процес адаптації до спеціальних європейських норм й стандартів.

Найважливішими напрямами на фондовому ринку є державні облігації (ОВДП), цифровізація доступу до важливих приватних інвесторів, а також й підготовлення відповідної бази для післявоєнного відновлення на основі підтримки провідних міжнародних організацій та інституцій, зокрема – OECD [1].

До найголовніших ключових інструментів та гравців [2], які є на фондовому ринку відносяться такі як:

1) ОВДП: вони виступають своєрідною основою, адже, саме державні облігації є найпопулярнішими та найліквіднішими фінансовими інструментами;

2) муніципальні та корпоративні облігації: на даний час досить зріс інтерес саме до цінних паперів компаній, які можна охарактеризувати як стійкі, а також до муніципалітетів щодо фінансування локальних відновлень;

3) цифровізація: проводиться подальше розширення доступу до ринків на основі застосування певних банківських застосунків та різноманітних спеціалізованих фінтех-платформ;

4) регуляторна активність: НКЦПФР й надалі активно продовжує працювати над створенням та впровадженням нових правил щодо захисту інвесторів, а також й проводить регулювання щодо діяльності інститутів, так званого, спільного інвестування.

Що ж стосується особливостей ринкової кон’юнктури фондового ринку, то тут варто виділити наступні моменти [2], зокрема:

1) високий рівень концентрації: в цілому найбільша частка здійснених операцій зосереджується на вторинному ринку державних цінних паперів;

2) адаптаційний процес до наявних ризиків: більшість інвесторів віддають перевагу саме фіксованому купонному доходу, а не різноманітним спекулятивним операціям;

3) обмеження, що створені воєнним станом в державі: на ринку, за наявного теперішнього воєнного стану в державі, зберігаються специфічні та спеціальні правила щодо виконання правочинів для операцій із облігаціями зовнішньої державної позики (ОЗДП);

4) вимоги щодо емітентів: на даний час значна увага приділяється напрямам щодо забезпечення високого рівня прозорості бізнес-моделей та рівня стійкості до наявних та можливих фінансово-економічних шоків.

Враховуючи минулорічну економічну ситуацію як в цілому, так і на фондовому ринку держави, варто зауважити, що для 2026 р. найважливішими моментами стали – рівень надійності емітента, а також й рівень купонної дохідності.

Рівень дохідності та ключові інструменти фондового ринку [2] включають:

1) ОВДП: облігації внутрішньої державної позики були та залишаються одними із головних та найбезпечніших фінансових інструментів для інвесторів; рівень дохідності за гривневими військовими облігаціями дорівнює 14,00-18,35 % річних у залежності від терміну їх погашення, тоді як валютні цінні папери (долари, євро) складають 1,00-4,25 %, також вони не оподатковуються, що є дуже важливим моментом;

2) корпоративні облігації: фондовий ринок на даний час демонструє дещо повільне зростання, за якого деякі компанії пропонують вищий рівень відсотків, але саме такого типу інвестиційні ресурси відображають більші кредитні ризики відносно із державними;

3) корпоративні права (акції): даний сектор все ще залишається дещо неактивним, в основному, через відсутність іноземних ресурсів (капіталу), проте, продажі до 7,00 % акцій ПриватБанку мають на меті залучення роздрібних інвесторів.

За квітень 2026 р. загальна сума торгів на ПФТС склала 87,1 млрд грн (101,30 % від рівня попереднього місяця). В січні-квітні 2026 р. результат загального обсягу торгів на ПФТС становив 345,80 млрд грн (119,00 % від рівня аналогічного періоду 2025 р.) або ж 71,00 % від загальної суми обсягу торгів організаторів торгів цінними паперами в Україні. В структурі торгів за квітень 2026 р. значення частки державних облігацій України склало 72,90 % (63,5 млрд грн або 97,00 % від рівня попереднього місяця); результат валютних свопів – 25,90 % (22,6 млрд грн або 114,00 % від рівня попереднього місяця); результат корпоративних облігацій українських емітентів – 0,50 % (0,5 млрд грн або 132,00 % від рівня попереднього місяця); результат облігацій іноземних держав – 0,50 % (0,5 млрд грн або 287,00 % від рівня попереднього місяця); результат ЦП ICI – 0,10 % (0,1 млрд грн або 180,00 % від рівня попереднього місяця); результат акцій іноземних емітентів – 0,001 % (1 млн грн або 44,00 % від рівня попереднього місяця); результат акцій українських емітентів - 0,0001 % (0,1 млн грн або 53,00 % від рівня попереднього місяця) [1].

В табл. 1 відображено топ-10 торговців державними облігаціями України на АТ «Фондова біржа ПФТС», які діяли протягом січня-квітня 2026 р. [1].

Таблиця 1

Топ-10 торговців державними облігаціями України на АТ «Фондова біржа ПФТС» за січень-квітень 2026 р.

Найменування компанії	Місце в рейтингу
АТ «Укрексімбанк»	1
АТ «ОТП Банк»	2
АТ «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ГЛОБУС»	3
АТ «БАНК АЛЬЯНС»	4
АТ «БАНК 3/4»	5
ТОВ «Профі-Т Цінні Папери»	6
АТ «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК ПРИВАТБАНК»	7
АТ «ТАСКОМБАНК»	8
АТ «МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	9
ТОВ «Універ Капітал»	10

Основні виклики, що стоять перед фондовим ринком України [1; 2]:

1) дефіцит ліквідності: фінансова система страждає передусім через наявність досить великої частки воєнних витрат, а також від значної нестабільності капіталу;

2) нормативно-правова база: існування потреби щодо вдосконалення законодавства України на основі норм ЄС, що необхідно для залучення іноземних інвесторів;

3) інвестиційна складова: на даний час ринок та держава дещо повільно здійснюють роль джерела капіталу, що необхідний для реального сектору економіки держави.

Перелік використаних джерел:

1. ПФТС: Огляд діяльності ПФТС за квітень 2026 року. URL: https://pfts.ua/news/9819-ohliad-diialnosti-pfts-kviten-2026-roku.

2. Сильніші фінансові ринки та інституції для відновлення України. 2026. 134 с. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2026/03/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_99e3d4a5/00fed5be-uk.pdf.

УДК 005.21:339.137.2:005.334:658

Кушнір Едуард
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

У сучасних умовах політико-економічної нестабільності викликаної війною із рф реалізація конкурентної стратегії підприємства істотно ускладнюється, оскільки стратегічні рішення мають прийматися в середовищі підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень, логістичних порушень та безпекових загроз.

За таких умов конкурентна стратегія вже не може розглядатися лише як інструмент довгострокового ринкового зростання, а набуває ознак антикризового механізму, спрямованого на збереження життєздатності підприємства, утримання його ринкових позицій та забезпечення адаптивності до різких змін зовнішнього середовища. Саме тому в

умовах війни конкурентна стратегія повинна поєднувати цілі розвитку із завданнями безперервності діяльності, зниження ризиків і підтримання економічної стійкості.

Специфіка реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у зміні стратегічних пріоритетів. Якщо в умовно стабільному середовищі підприємства орієнтуються на розширення частки ринку, максимізацію прибутку та довгострокову капіталізацію, то в умовах війни першочергового значення набувають збереження операційної спроможності, підтримання ключових бізнес-процесів, утримання клієнтської бази та захист ресурсного потенціалу.

У такій ситуації конкурентна стратегія має враховувати не лише класичні параметри конкурентної боротьби, а й здатність підприємства більш оперативно реагувати на форс-мажорні обставини, змінювати конфігурацію каналів постачання, збуту, комунікації та управління. Відтак її реалізація стає значно більш динамічною, ситуаційною та залежною від постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Важливою особливістю є також те, що реалізація конкурентної стратегії в умовах війни повинна здійснюватися у тісному взаємозв'язку з системою антикризового управління. Конкурентна стратегія в такій системі є моделлю поведінки підприємства на ринку, яка дозволяє не лише забезпечити належну конкурентоспроможність, а й підвищити економічний потенціал протистояння кризовим процесам.

Реалізація конкурентної стратегії повинна передбачати не просто вибір конкурентного типу поведінки, а й розроблення комплексу заходів щодо адаптації підприємства до негативного впливу зовнішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив, деталізацію локальних стратегій і погодження їх із ресурсними можливостями суб'єкта господарювання [1, с. 63-64].

Важливою специфічною рисою є посилення ролі безпекового чинника у структурі конкурентних переваг підприємства. В умовах воєнних ризиків конкурентоспроможність визначається не лише ціною, якістю чи інноваційністю продукції, а й територіальним розміщенням підприємства, стабільністю логістики, наявністю резервних маршрутів постачання, захищеністю інформації, збереженням персоналу, безперервністю виробництва та рівнем цифровізації управлінських процесів.

Також додаткового змісту набувають такі складові конкурентоспроможності підприємства в умовах ризиків, як підтримка працівників, автоматизація і цифровізація бізнес-процесів, безпека майна та інформації, маркетинг, логістика і реалізація продукції (табл.1).

Таблиця 1

Основні складові конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнних ризиків

Складник конкурентоспроможності	Змістова характеристика
Підтримка працівників	Передбачає формування належних умов праці, збереження кадрового потенціалу, розвиток мотивації, підвищення лояльності персоналу та підтримання належного морально-психологічного клімату в колективі.
Автоматизація і цифровізація бізнес-процесів	Охоплює впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу та сучасних програмних рішень, що забезпечують підвищення оперативності, точності й ефективності діяльності підприємства.
Безпека майна та інформації	Полягає у створенні системи фізичного, економічного та інформаційного захисту ресурсів підприємства, мінімізації ризиків втрат, пошкоджень, витоку даних і кіберзагроз.
Маркетинг	Включає дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, просування продукції, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Логістика	Спрямована на забезпечення безперервності постачання, оптимізацію транспортних і складських операцій, скорочення витрат обігу та підвищення надійності товароруху.
Реалізація продукції	Відображає здатність підприємства ефективно організовувати збут, розширювати канали продажу, адаптуватися до змін попиту та забезпечувати стабільне надходження доходів.

Джерело: складено авторами на основі [2, с.24]

Відповідно, конкурентна стратегія в умовах війни трансформується у багатокомпонентну систему, в якій ринкові та безпекові рішення повинні бути взаємоузгодженими [2, с. 25].

Реалізація конкурентної стратегії за таких умов вимагає від підприємства високої організаційної гнучкості, визначаючи потребу в оперативному перегляді продуктової політики, диверсифікації ринків збуту, коригуванні цінових і комунікаційних рішень, переході до більш адаптивних форматів управління та розширенні використання цифрових інструментів координації.

Водночас дедалі більшого значення набуває проєктний підхід, оскільки саме він дає змогу структурувати реалізацію стратегії через окремі етапи, визначити відповідальних осіб, ресурси, строки, ризики та очікувані результати. За логікою такого підходу конкурентна стратегія стає не абстрактною декларацією, а конкретизованою програмою дій, зорієнтованою на швидке реагування, гнучке перерозподілення ресурсів і збереження ринкових позицій підприємства. Окремо слід наголосити, що в умовах воєнних ризиків підвищується значення не лише зовнішньої, а й внутрішньої узгодженості реалізації конкурентної стратегії. Її ефективність залежить від того, наскільки стратегічні цілі співвідносяться з реальним станом ресурсів, кадрового потенціалу, фінансових можливостей, організаційної структури та готовності працівників до змін.

Безпосередньо тому реалізація конкурентної стратегії потребує системного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання впливу загроз, визначення критичних точок в операційній діяльності та формування механізмів швидкого коригування стратегічного курсу. За відсутності такої чіткої узгодженості навіть правильно обрана стратегія може не дати очікуваного ефекту, тоді як адаптивна, ресурсно забезпечена та антикризово орієнтована стратегія забезпечує підприємству вищі шанси на збереження і розвиток конкурентних переваг [3].

В цілому, специфіка реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнних ризиків полягає у зміні її змістовного навантаження: із засобу ринкового зростання вона перетворюється на інструмент одночасного забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності, безпеки та економічної стійкості. За таких умов особливого значення набувають антикризова орієнтація стратегії, гнучкість управлінських рішень, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів постачання і збуту, підтримка персоналу та системний моніторинг зовнішніх загроз. Саме комплексне поєднання цих елементів створює підґрунтя для збереження ринкових позицій підприємства та формування його нових конкурентних переваг у воєнний і повоєнний періоди.

Перелік використаних джерел:

1. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 8. С. 60-65. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-8-8.

2. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт.* 2024. № 7. С. 23-31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23.

3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658 (дата звернення до ресурсу 24.04.2026)

УДК 005.32:331.101.3

Лангазо Олександра
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

АДАПТИВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Воєнна нестабільність істотно змінює умови функціонування українських підприємств, впливаючи не лише на виробничо-господарські процеси, а й на поведінку, потреби та трудову активність персоналу. У таких умовах традиційна система мотивації, що ґрунтується переважно на матеріальному стимулюванні, вже не забезпечує належного рівня залученості працівників, їхньої лояльності та продуктивності. Підвищення рівня тривожності, загострення безпекових ризиків, зміна життєвих пріоритетів, труднощі комунікації та необхідність швидкої адаптації до кризових змін вимагають від підприємств перегляду наявних підходів до мотивації персоналу.

За сучасних умов мотивація працівників має розглядатися не як сукупність окремих заохочень, а як цілісний організаційний механізм, що поєднує управлінські рішення, інструменти комунікації, заходи безпеки, матеріальні та нематеріальні стимули, соціально-психологічну підтримку і постійний моніторинг потреб персоналу. Саме така логіка дає змогу забезпечити стійкість трудового колективу та підтримати результативність діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності [1, с. 105-106].

В умовах війни відбувається трансформація структури трудової мотивації працівників. Якщо за стабільного функціонування підприємства визначальне значення мають заробітна плата, преміювання, кар'єрне просування та індивідуальні бонуси, то в умовах воєнної нестабільності пріоритетного значення набувають базові потреби працівника, зокрема безпека, стабільність зайнятості, психологічний комфорт, зрозумілість управлінських рішень, підтримка з боку керівництва та відчуття причетності до спільної справи [2, с. 231].

У зв'язку з цим реформування системи мотивації працівників підприємства доцільно здійснювати на основі адаптивного організаційного механізму. Його сутність полягає у цілеспрямованому впорядкуванні елементів мотиваційної системи відповідно до нових умов діяльності підприємства та змінених очікувань персоналу. Такий механізм включає: діагностику потреб працівників; перегляд наявних мотиваторів; поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; запровадження інструментів безпекової, соціальної та психологічної підтримки; забезпечення постійної комунікації між керівництвом і трудовим колективом; оцінювання ефективності мотиваційних заходів [3, с. 404].

Організаційний механізм мотивації в умовах війни не може бути статичним, а його результативність визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміну ситуації, коригувати стимули, змінювати пріоритети кадрової політики та підтримувати довіру працівників. Саме тому увага акцентується на гнучкості системи винагород, розвитку

дистанційних і змішаних форматів праці, адаптації графіків роботи, підтримці професійного розвитку та індивідуалізації підходів до різних груп персоналу підприємства.

Окремого значення набуває безпекова складова мотивації. Сьогодні працівник оцінює роботодавця не лише за рівнем оплати праці, а й за тим, наскільки підприємство здатне гарантувати фізичну безпеку, належну організацію праці під час повітряних тривог, доступ до укриттів, чіткі алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, можливість релокації або дистанційної роботи. У ряді досліджень підкреслено, що саме нехтування такими чинниками істотно послаблює довіру до роботодавця та демотивує працівників.

Поряд із цим, реформування мотиваційної системи передбачає посилення ролі нематеріального стимулювання. Воно охоплює визнання досягнень працівників, розширення можливостей професійного навчання, збереження зворотного зв'язку, підтримку командної взаємодії, створення сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, а також формування у працівників впевненості в перспективі підприємства. За воєнних умов такі інструменти часто мають не менше, а інколи й більше значення, ніж фінансові стимули [4].

Суттєвою складовою організаційного механізму є соціально-психологічна підтримка персоналу. Йдеться про проведення консультацій, створення умов для психологічного розвантаження, зниження рівня стресу, профілактику професійного вигорання, запровадження гнучких форм зайнятості, підтримку працівників і членів їхніх сімей у складних життєвих обставинах. Такі заходи сприяють не лише утриманню кадрового потенціалу, а й формуванню більш високого рівня лояльності до підприємства.

З огляду на зазначене, адаптивний організаційний механізм мотивації працівників підприємства доцільно подати у вигляді сукупності взаємопов'язаних блоків, реалізація яких забезпечує послідовне реформування системи мотивації відповідно до умов воєнної нестабільності (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові елементи адаптивного організаційного механізму мотивації працівників підприємства в умовах воєнної нестабільності

Елемент механізму	Зміст реалізації	Очікуваний результат
Діагностичний	виявлення актуальних потреб працівників, оцінювання рівня стресу, задоволеності працею та ризиків демотивації	обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації
Безпековий	укриття, протоколи дій під час тривог, релокаційні рішення, дистанційний або змішаний формат праці	підвищення відчуття захищеності та стабільності
Комунікаційний	регулярне інформування, зворотний зв'язок, пояснення рішень керівництва, підтримка командної взаємодії	зниження невизначеності, зростання довіри та згуртованості
Стимулюючий	поєднання заробітної плати, премій, соціальної допомоги, визнання, гнучкого графіка, навчання та кар'єрного розвитку	підвищення залученості, продуктивності та лояльності персоналу
Соціально-психологічний	психологічна підтримка, профілактика вигорання, підтримка працівників і їх сімей, формування позитивного клімату	збереження кадрового ядра та зниження емоційного виснаження
Контрольно-коригувальний	моніторинг ефективності мотиваційних заходів, оновлення інструментів відповідно до змін зовнішнього середовища	гнучкість та адаптивність мотиваційної системи

Джерело: узагальнено авторами на основі [4]

Реформування системи мотивації працівників у період воєнної нестабільності має бути спрямоване не лише на підтримання трудової активності, а й на збереження працездатності, психологічної стійкості та організаційної єдності колективу. Практична цінність адаптивного організаційного механізму полягає в тому, що він дозволяє інтегрувати безпекові, економічні, соціальні та психологічні інструменти в єдину систему управління персоналом [4].

Узагальнюючи ключові результати дослідження відзначено те, що в умовах воєнної нестабільності мотивація працівників підприємства набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на стійкість діяльності підприємства, продуктивність праці, збереження кадрового потенціалу та адаптаційні можливості організації. Класичні підходи до стимулювання праці в сучасних умовах виявляються недостатніми, оскільки не повною мірою враховують зміну потреб, цінностей і поведінкових установок персоналу.

Реформування системи мотивації працівників доцільно здійснювати на засадах адаптивного організаційного механізму, який поєднує діагностику потреб персоналу, безпекові рішення, матеріальні та нематеріальні стимули, комунікаційні інструменти, соціально-психологічну підтримку та контроль результативності запроваджених заходів.

Найбільш результативною в умовах воєнної нестабільності є така мотиваційна система, яка забезпечує працівникові не лише винагороду за результати праці, а й відчуття безпеки, стабільності, підтримки, професійної перспективи та належності до згуртованого колективу. Саме це формує підґрунтя для підвищення лояльності персоналу, зниження рівня стресу та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4(51). С. 104-109.

2. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 11. С. 229-232.

3. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ.* 2024. № 11. С. 400-405.

4. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672 (дата звернення до ресурсу 7.05.2026)

УДК 338.05

Левицький Віталій
доктор історичних наук, доцент
завідувач кафедри історії, теорії держави і права та філософії
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука
(м. Рівне)

ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

Глобальні процеси, що визначають динаміку світових фінансових ринків, суттєво впливають на економічні системи різних країн, формуючи напрямки руху капіталу, інвестиційні настрої та рівень фінансових ризиків. Зміни монетарної політики провідних держав, коливання на товарних ринках, розвиток цифрових технологій та геополітичні події творять різновекторний вплив, який визначає умови функціонування ринків цінних паперів.

Для України, яка перебудовує фінансову систему й адаптується до нових економічних реалій, ці фактори мають визначальне значення [1, с. 383].

Разом із зовнішніми викликами зберігаються і внутрішні проблеми функціонування ринку капіталу. Обмежена ліквідність, невисока активність інвесторів, потреба в модернізації інфраструктури та недостатній розвиток механізмів залучення інвестицій ускладнюють його ефективне функціонування. Додатковий вплив чинять воєнні ризики, що зменшують прогнозованість ринкового середовища та стримують прихід капіталу. Усе це потребує детального розуміння взаємозв'язку між глобальними трендами та внутрішніми процесами.

Геополітичні ризики формують додаткові шоки для світових ринків капіталу, що впливають на інвестиційні стратегії. Конфлікти у Європі та на Близькому Сході, напруження у торговельних відносинах між США та Китаєм, а також глобальна фрагментація економічних зв'язків посилюють невизначеність. У такі періоди інвестори традиційно зміщують портфелі в бік державних облігацій розвинених країн і золота, що знижує ліквідність на фондових ринках та спричиняє короткострокові спадні тренди. Водночас підвищена геополітична напруга збільшує прибутки за ризики у країнах із ринками, що розвиваються, обмежуючи доступ до зовнішніх джерел фінансування.

Цифровізація фінансових процесів є ще одним ключовим чинником, що змінює структуру глобальних фондових ринків. Поширення технологій штучного інтелекту, алгоритмічної торгівлі та цифрових інвестиційних платформ переформатовує підходи до управління капіталом. Зростання капіталізації технологічного сектору зумовлює концентрацію значної частини світових інвестицій у невеликій групі технологічних корпорацій, що впливає на структуру провідних фондових індексів. Незважаючи на падіння обсягів світових інвестицій у фінтех-сектор протягом останніх років, цифровізація продовжує поглиблюватися, підвищуючи залежність фондових ринків від технологічних інновацій [2, с. 192].

У питаннях щодо найефективніших моделей фінансування часто наводиться аргумент, що банки є досить консервативними у питаннях фінансування інноваційних та ризикових проектів. Відтак, вони стримують інновації. З іншого боку, з огляду на інформаційні ризики для інвесторів та величину накладних витрат, суб'єкти малого та середнього бізнесу у переважній своїй більшості не можуть скористатися інструментами ринку капіталів, а використовують банківське кредитування. Отже, у країнах з високою часткою сімейного, малого та середнього бізнесу (як, наприклад, у Німеччині) повністю виправданим є домінування кредитного ринку, порівняно з ринком капіталів. Надаючи свій капітал підприємствам, потенційно банки можуть брати участь у розподілі збитків позичальника (у разі неповернення кредиту). Інвестори ринку капіталів потенційно є учасниками розподілу як прибутків, так і збитків. Тому за моделі банківського кредитування, капітал спрямовується переважно у менш ризикові проекти (селекція за критерієм надійності). За використання моделі ринку капіталів, інвестори вкладають кошти за суб'єктивним критерієм оптимального співвідношення дохідність-ризиковість. Причому пріоритетність віддається критерію рентабельності. Отже, за цієї моделі капітал спрямовується в інноваційні проекти, які є більше ризиковими, проте і прибутковішими [3, 163].

Однією з особливостей фінансових ринків України є недостатній розвиток ринку капіталу та інструментів інвестування. Це обмежує можливості фінансування для підприємств та розвиток фінансового ринку загалом. Також простежується низький рівень довіри до фінансових установ та відсутність розвинутої системи захисту прав інвесторів, що зменшує інвестиційний потенціал фінансового ринку. На функціонування фінансових ринків в Україні в умовах глобальної нестабільності впливають геополітичні напруження. Через війну з росією інвестори та банки з фінансовими ресурсами отримали ризики, пов'язані з вкладенням коштів в Україну. Це спричинило значний відтік капіталу та обмеження доступу України до джерел зовнішнього фінансування. Системні ризики впливають на функціонування фінансових ринків в Україні в умовах глобальної нестабільності. Вони

можуть виникнути як на макроекономічному рівні, так і на мікрорівні, наприклад, у зв'язку з крахом банків. Ці ризики можуть впливають на фінансову стабільність країни та вимагають від уряду та регуляторів фінансового ринку прийняття невідкладних заходів для запобігання дестабілізації ринку [4, с. 245].

Отже, ефективний розвиток українського фінансового ринку та його інтеграція у глобальний фінансовий простір потребують системного підходу, який поєднує нормативно-правові, інституційні, організаційні та цифрові механізми. Аналіз стану ринку капіталу в Україні та глобальних фінансових тенденцій виявив проблеми недостатньої ліквідності, фрагментованості ринкової інфраструктури, обмеженого доступу до міжнародного капіталу та часткову невідповідність нормативно-правових актів міжнародним стандартам. Ці обмеження знижують ефективність ринку, обмежують його конкурентоспроможність та ускладнюють прогнозування інвестиційної активності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності українського ринку капіталу, зміцненню інституційної інфраструктури, ефективному використанню глобальних фінансових можливостей та мінімізації ризиків, що виникають під впливом глобальних тенденцій. Це створить умови для стабільного розвитку національної економіки та інтеграції українського ринку капіталу у світову фінансову систему.

Перелік використаних джерел:

1. Гуцул І. А. Глобальні тенденції фондового ринку та їх вплив на Україну. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Випуск 46. С. 382–390.

2. Савіна Н. Б., Подлевський А. А., Подлевська О. М. Modern trends of the stock market development of Ukraine. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 2 (94), С. 185–197. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202117.

3. Стецько М. В. Фінансовий ринок України у контексті глобальної конкурентоспроможності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. Т. 25. № 1. С. 159–168.

4. Ананьєв М. Особливості функціонування фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, №2, Том 2. С. 243–246.

УДК 330.341.1:338.242:001.895

Мариненко Наталія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Синоверський Назар
аспірант кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах політико-економічної нестабільності інноваційна активність підприємств набуває особливого значення як ключовий чинник збереження їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та здатності до довгострокового розвитку. Для

вітчизняних суб'єктів господарювання інноваційна діяльність суттєво ускладнюється впливом воєнних ризиків, порушенням логістичних зв'язків, дефіцитом ресурсного забезпечення, змінами споживчого попиту та жорстким обмеженням інвестиційних можливостей. За таких обставин впровадження нових продуктів є не лише інструментом оновлення товарного асортименту, а й важливим засобом стратегічного реагування на трансформацію ринкового середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває оцінювання глобальних умов інноваційної діяльності, оскільки воно дає змогу визначити здатність вітчизняних підприємств до адаптації та модернізації, а також виявити системні обмеження, що стримують їхній розвиток.

З метою кількісного оцінювання сучасного стану інноваційної сфери в Україні доцільно звернутися до міжнародних аналітичних індикаторів, найважливішим серед яких є Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII). Зазначений індекс дає змогу комплексно оцінити позиції країни у глобальному інноваційному просторі, враховуючи як наявність вхідних інноваційних ресурсів, так і фактичні результати інноваційної діяльності [1, с. 73]. У таблиці 1 подано місце України в Global Innovation Index у 2020-2025 рр.

Таблиця 1

Місце України в Global Innovation Index у 2020-2025 рр.

Рік	Місце України в GII	Кількість економік у рейтингу	Ранг вхідних інноваційних ресурсів	Ранг результатів інноваційної діяльності	Відхилення до попереднього року, місць*	Відхилення до 2020 р., місць*
2020	45	131	71	37	–	0
2021	49	132	76	37	+4	+4
2022	57	132	75	48	+8	+12
2023	55	132	78	42	-2	+10
2024	60	133	78	54	+5	+15
2025	66	139	80	54	+6	+21

Джерело: складено авторами на основі [2-8]

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що упродовж 2020–2025 рр. траєкторія GII України мала переважно регресивний характер. Якщо у 2020 р. країна посідала 45-те місце серед 131 економіки, то до 2025 р. її позиція змістилася на 66-те місце серед 139 країн (загальне падіння становило 21 пункт). Найбільш відчутне зниження рейтингу зафіксовано у 2022 р., коли Україна втратила одночасно 8 позицій порівняно з попереднім періодом. Це стало прямим наслідком повномасштабних воєнних дій, руйнування виробничо-логістичних ланцюгів, різкого відтоку інвестицій та ускладнення процесів комерціалізації розробок. У 2023 р. спостерігалося короткочасне відновлення позицій до 55-го місця, проте впродовж 2024–2025 рр. регресивна тенденція відновилася, що вказує на консервацію системних обмежень.

Важливою закономірністю досліджуваного періоду є стійка диспропорція між вхідними ресурсами та вихідними результатами: в усі роки Україна посідала значно вищі місця за ефективністю інноваційного виходу, ніж за рівнем ресурсного забезпечення. Зокрема, у 2020 р. ранг вхідних ресурсів становив 71, тоді як ранг результатів – 37, що демонструвало високу здатність національної економіки трансформувати обмежену базу в реальні інноваційні продукти. Попри загальне послаблення цього потенціалу у 2025 р. (значення змістилися до 80 і 54 відповідно), зазначений розрив зберігся. Це свідчить про те, що якість інституційного, інфраструктурного та фінансового середовища дедалі менше відповідає потребам суб'єктів господарювання, змушуючи їх спиратися на внутрішні резерви.

Негативні структурні зрушення зумовлені синергетичним ефектом зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх деструкторів належать воєнна агресія, макроекономічна

дестабілізація, вимушена міграція людського капіталу та руйнація ринкової інфраструктури. Внутрішній контур проблем охоплює інституційні вади, слабкість фінансово-кредитних механізмів підтримки стартапів та низьку ефективність взаємодії між науковим сектором і реальним бізнесом. Водночас випереджальний ранг результатів діяльності підтверджує життєздатність вітчизняного інноваційного ядра, яке тримається на високій кваліфікації людських ресурсів, гнучкості технологічних рішень та унікальній здатності українських підприємств адаптуватися до екстремальних умов.

Проведене дослідження динаміки Global Innovation Index свідчить, що попри суттєве погіршення позицій України у глобальному рейтингу протягом 2020–2025 рр., викликане війною та макроекономічними шоками, національна інноваційна система зберігає фундаментальну життєздатність. Ключовою особливістю вітчизняного інноваційного процесу є феномен високої результативності за умов критичного дефіциту вхідних ресурсів та інституційної слабкості середовища. Основним драйвером адаптивності підприємств залишається якісний людський капітал та креативні технологічні рішення. Подальше відновлення та зростання інноваційного потенціалу України потребує не лише залучення масштабних інвестицій, а й радикального реформування інституційних умов, оптимізації ринкової інфраструктури та створення дієвих фінансових інструментів для комерціалізації наукомістких розробок.

Перелік використаних джерел:

1. Хіміч С. Міжнародні індекси інноваційності, як один з показників рівня цифрової зрілості підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. No4(72). С. 71–77.
2. Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
3. Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. URL: https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
4. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. 16th Edition. URL: https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
5. Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. 17th Edition. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
6. GII 2025 ranks. URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/rank (дата звернення: 12.01.2026).
7. Global Innovation Index 2025. Innovation at a Crossroads. 18th Edition. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf (дата звернення: 13.01.2026).
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 16.01.2026).

УДК 005.32:338.242:004.9

Мариненко Наталія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Яворський Андрій
аспірант кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА ЄС

Формування систем управління підприємствами у 2021–2024 рр. відбувалося під впливом одночасної дії технологічних, інституційних та безпекових чинників, що зумовили глобальну переорієнтацію від локальної автоматизації до побудови інтегрованих цифрових управлінських середовищ. У практичному вимірі це означає розгортання IT-архітектур, у яких ERP, CRM, BI, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту (ШІ, AI) взаємодіють у межах єдиного інформаційного простору підприємства, забезпечуючи процесну узгодженість, оперативність прийняття рішень та підвищення прозорості менеджменту.

Емпіричні дані Євростату та Державної служби статистики України дають змогу здійснити комплексний порівняльний аналіз за 2021–2024 рр. без розривів у часових рядах. У табл. 1 наведено динаміку часток підприємств, які використовують ключові цифрові технології управління. Для показників, де офіційні статистичні спостереження проводилися вибірково за роками, значення за проміжні періоди розраховано методом лінійної інтерполяції на основі відкритих офіційних даних, що забезпечує суцільність динамічного ряду і зберігає логіку фактичних трендів.

Таблиця 1

Рівень використання інформаційних технологій у системах управління підприємств України та ЄС у 2021–2024 рр., %

Показники	Україна				ЄС			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Хмарні сервіси	10,2	9,8	11,8	13,7	41,0	43,1	45,2	47,0
ERP-системи	4,0	5,9	10,6	15,2	37,9	40,6	43,3	45,0
CRM-системи	2,0	3,0	5,2	7,4	23,5	24,7	25,8	27,0
Бізнес-аналітика (BI)	2,0	2,8	3,4	3,9	13,0	14,1	15,3	16,5
Штучний інтелект (ШІ)	4,8	5,4	5,3	5,2	7,0	7,5	8,0	13,5

Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [1-4]

Дані табл. 1 засвідчують, що у 2021–2024 рр. в ЄС відбулося системне нарощування цифрового базису управління суб'єктами господарювання. Зокрема, частка підприємств, що використовували хмарні сервіси, зросла з 41,0% у 2021 р. до 47,0% у 2024 р. (приріст становив 6,0%), що свідчить про трансформацію хмари з допоміжної інфраструктури в базову платформу управлінських процесів [2]. В Україні відповідний показник зріс із 10,2% до 13,7% (на 3,5%), проте чистий розрив із ЄС у 2024 р. залишався критичним – 33,3%, що демонструє глибоку структурну асиметрію цифрової інфраструктури.

Щодо систем планування ресурсів підприємства (ERP) як інтеграційного ядра менеджменту: у ЄС частка їхнього впровадження зросла з 37,9% до 45,0% у 2024 р. [1]. В Україні цей показник продемонстрував стрімке відносне зростання – з 4,0% до 15,2% (динаміка +11,2%), що вказує на прискорений характер діджиталізації обліку та планування у кризовий воєнний період. Водночас навіть за умови такої інтенсифікації відставання

України у 2024 р. становило 29,8%. Це означає, що в Україні лише кожне сьоме підприємство має інтегровану ERP-систему, тоді як у ЄС – майже кожне друге.

Показники систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та бізнес-аналітики (BI) віддзеркалюють подібну закономірність. У 2024 р. CRM використовували 27,0% підприємств ЄС проти 7,4% в Україні, а BI відповідно – 16,5% і 3,9%. Отже, цифровий розрив становить 19,6% для CRM та 12,6% для BI. Така різниця підтверджує, що європейські компанії значно глибше інтегрують клієнтську та операційну аналітику в систему прийняття стратегічних рішень, тоді як в Україні ці інструменти поки що мають точкове поширення.

Найбільш динамічним сегментом у країнах ЄС у 2024 р. виявився штучний інтелект: частка підприємств, що застосовують ШІ-технології, зросла з 7,0% до 13,5% (фактично подвоїлася) [3]. В Україні відповідні значення стабільно коливалися в межах 4,8–5,4% (у 2024 р. зафіксовано на рівні 5,2%), що свідчить про відсутність вираженого висхідного тренду. Розрив у 8,3% вказує на те, що європейський бізнес суттєво швидше інтегрує AI в реальні управлінські процеси, зокрема для прогнозування попиту, оптимізації складських запасів та автоматизованого документообігу.

Системний характер відмінностей яскраво ілюструє інтегральний індикатор базової цифрової інтенсивності підприємств. В Україні у 2024 р. його значення становило 23,5%, тоді як у країнах ЄС у середньому понад 55,0% підприємств досягли щонайменше базового рівня цифровізації. Відповідно, структурна база для масштабного впровадження складних цифрових екосистем управління в ЄС є значно ширшою.

Проведений аналіз практичного досвіду 2021–2024 рр. дає підстави констатувати, що в країнах ЄС відбувається планомірний перехід до архітектури управління підприємством на основі інтегрованих цифрових платформ із розширеним використанням ШІ. Натомість в Україні наразі триває етап активного насичення бізнесу базовими елементами автоматизації (інтенсивне зростання у сегментах ERP та CRM), що супроводжується збереженням значного відставання від європейських трендів за всіма ключовими параметрами. Це визначає стратегічну імперативність для вітчизняного менеджменту щодо розширення хмарної інфраструктури, інституціоналізації ERP як корпоративного стандарту та прискореного розвитку інструментів BI як передумови майбутнього переходу до AI-орієнтованих моделей прийняття рішень.

Перелік використаних джерел:

1. Eurostat. E-business integration. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration (дата звернення: 14.01.2026).

2. European Commission. State of the Digital Decade Report 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/state-digital-decade-2024-report (дата звернення: 15.01.2026).

3. Eurostat. Usage of AI technologies increasing in EU enterprises. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-3 (дата звернення: 16.01.2026).

4. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (дата звернення: 17.01.2026).

УДК 005.334:658.5:338.124.4(477)

Маркович Віктор
студент групи ПФс-21
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Радинський Сергій
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем політико-економічної нестабільності, що проявляється у воєнних загрозах, макроекономічній турбулентності, інфляційному тиску, нестабільності валютного курсу, порушенні логістичних ланцюгів, зміні регуляторного середовища, дефіциті трудових ресурсів та зростанні енергетичних ризиків. За таких умов ризик перестає бути лише ймовірною загрозою окремим операціям підприємства, а перетворюється на постійний чинник стратегічного управління, який потребує системного виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації.

Теоретичною основою дослідження є положення, відповідно до якого «система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації» [1, с. 70]. Відповідно, управління ризиками не може розглядатися як епізодична реакція на кризові події, а має бути інтегроване в загальну систему управління підприємством, його стратегію, фінансове планування, операційні процеси, кадрову політику та систему економічної безпеки.

В умовах політико-економічної нестабільності ризики підприємств мають комплексний характер, вони охоплюють фінансові ризики, пов'язані з інфляцією, валютними коливаннями, зростанням вартості кредитних ресурсів і погіршенням платоспроможності контрагентів; виробничі ризики, зумовлені перебоями з постачанням сировини, обладнання, енергоносіїв; логістичні ризики, що виникають через руйнування транспортної інфраструктури та зміну каналів збуту; кадрові ризики, пов'язані з міграцією, мобілізацією та дефіцитом кваліфікованих працівників; регуляторні ризики, спричинені змінами у податковому, митному, валютному та господарському законодавстві.

За таких умов особливої ваги набуває стратегічний підхід до ризик-менеджменту. Сьогодні ризики є невід'ємним елементом в будь-якій господарській діяльності, при цьому завдання менеджменту полягає не в повному усуненні ризиків, що є практично неможливим, а у формуванні здатності підприємства своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати рівень впливу, визначати допустимий рівень ризику та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управління ризиками в сучасних умовах має здійснюватися не ізольовано, а через його інтеграцію у всі бізнес-процеси підприємства, зазначене особливо важливо, оскільки «воєнний стан в Україні дав поштовх активізації впровадження ризик-менеджменту у систему управління підприємством» [2]. Інтеграція ризик-менеджменту передбачає закріплення відповідальності за ризики на рівні керівництва, функціональних підрозділів і виконавців; створення внутрішніх регламентів реагування на кризові ситуації; регулярне оновлення карти ризиків; формування резервних сценаріїв діяльності; застосування цифрових інструментів моніторингу та аналітики.

Особливо гостро ризик-менеджмент проявляється у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Війна, нестабільність міжнародних ринків, ускладнення митних процедур, валютні обмеження, зростання логістичних витрат і зміна платіжної дисципліни іноземних контрагентів посилюють експортно-імпортні ризики. У цьому контексті слушним виступає твердження, що системи управління ризиками, які використовувалися у мирний

час, «виявились недієвими в умовах війни». Тому підприємствам необхідно переорієнтовувати ризик-менеджмент із формального оцінювання на практичну адаптацію: диверсифікацію ринків збуту, страхування контрактів, валютне хеджування, перевірку контрагентів, створення альтернативних логістичних маршрутів.

Важливим елементом системного управління ризиками є формування реєстру ризиків і карти ризиків. У наукових працях підкреслюється, що в процесі управління ризиком мають бути сформовані «реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи». Реєстр ризиків дає змогу зафіксувати основні загрози, джерела їх виникнення, можливі наслідки, імовірність реалізації та відповідальних осіб. Карта ризиків дозволяє візуалізувати пріоритетність ризиків за критеріями ймовірності та сили впливу, що є основою для вибору управлінської реакції: уникнення, прийняття, мінімізації, передачі або диверсифікації ризику.

Формування системи управління ризиками доцільно розглядати як послідовний процес. До його ключових етапів належать ідентифікація ризиків, аналіз, оцінювання, вибір методів реагування, моніторинг і коригування управлінських дій. У цьому контексті обґрунтованою є позиція, що «основними етапами управління ризиками є ідентифікація ризиків, аналіз, оцінювання, модифікація ризиків та моніторинг». Такий підхід дає змогу підприємству не лише реагувати на вже наявні загрози, а й формувати превентивну систему захисту від потенційних кризових явищ.

У воєнних умовах перелік ризиків істотно розширюється. Поряд із традиційними фінансовими, виробничими та комерційними ризиками зростає значення ризику припинення діяльності, втрати майна, пошкодження виробничих потужностей, енергетичних ризиків, кадрової нестабільності та репутаційних загроз. Саме тому науковці виокремлюють серед найбільш суттєвих «ризики припинення діяльності та втрати майна підприємства». Для їх мінімізації підприємствам доцільно впроваджувати плани безперервності бізнесу, резервне енергозабезпечення, дублювання критичних даних, страхування активів, релокаційні сценарії, а також антикризові комунікаційні протоколи.

Окремого значення набуває ризик-орієнтоване мислення керівництва та персоналу. У ситуації швидких змін минулий досвід не завжди може бути достатньою основою для ухвалення рішень. Зокрема, раніше накопичений досвід не забезпечує необхідної початкової інформаційної основи, що актуалізує потребу в розвитку ризик-культури підприємства, тобто здатності працівників різних рівнів управління виявляти загрози, повідомляти про них, брати участь у формуванні рішень і діяти відповідно до затверджених кризових сценаріїв.

У практичному аспекті підприємства можуть використовувати різні стратегії управління ризиками. Найбільш доцільними в умовах нестабільності є стратегія активних дій, стратегія внутрішнього захисту та стратегія диверсифікації, які у науковій літературі визначаються як «стратегії активних дій, внутрішнього захисту та диверсифікації» [3, с. 14].

Стратегія активних дій передбачає пошук нових ринків, адаптацію бізнес-моделі, цифровізацію процесів і впровадження інновацій.

Стратегія внутрішнього захисту орієнтована на оптимізацію витрат, контроль ліквідності, створення резервів і посилення фінансової дисципліни.

Стратегія диверсифікації полягає у розширенні асортименту, зміні каналів збуту, роботі з кількома постачальниками та зменшенні залежності від одного ринку чи контрагента.

Сучасний ризик-менеджмент також має враховувати цифрові ризики. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу, хмарних сервісів, штучного інтелекту та аналітики даних створює нові можливості для підвищення ефективності, але водночас посилює кіберризики, ризики втрати даних, технічних збоїв і помилкових управлінських рішень. Тому ризик-менеджмент доцільно розглядати як «стратегічну основу управління економічною діяльністю підприємства» [4, с. 79], яка поєднує економічну безпеку, цифрову стійкість, управління фінансовими потоками, операційну безперервність і стратегічну адаптивність.

Отже, управління ризиками підприємств в умовах політико-економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Сучасний ризик-менеджмент має бути не допоміжною функцією, а складовою стратегічного управління підприємством.

Ефективна система управління ризиками повинна включати ідентифікацію загроз, формування реєстру й карти ризиків, оцінювання ймовірності та сили впливу ризиків, вибір адекватних методів реагування, моніторинг ключових індикаторів ризику та регулярне коригування управлінських рішень. В умовах війни й нестабільності особливої ваги набувають фінансові, логістичні, кадрові, енергетичні, регуляторні, зовнішньоекономічні, репутаційні та цифрові ризики.

Практична результативність ризик-менеджменту залежить від його інтеграції в систему управління підприємством, розвитку ризик-орієнтованої корпоративної культури, готовності менеджменту до сценарного планування, використання цифрових інструментів аналітики та формування резервних механізмів забезпечення безперервності бізнесу. Саме такий підхід дає змогу підприємствам не лише знижувати втрати від ризиків, а й використовувати нестабільність як джерело організаційного оновлення, стратегічної гнучкості та посилення ринкових позицій.

Перелік використаних джерел:

1. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70-79.
2. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337 (дата звернення до ресурсу 11.05.2026)
3. Бабенко В., Назарова Т. Ю. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3. № 4. P. 9-16.
4. Козловський С. В., Чеботок В. В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. Економіка і організація управління. 2026. № 1(61). С. 79-96.

УДК 336.221:005.334

Маркович Ірина
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації регуляторного середовища оподаткування підприємницька діяльність зіштовхується з принципово новими викликами у сфері управління податковими зобов'язаннями. Ефективний податковий менеджмент сьогодні виходить за межі суто облікових функцій і перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості.

Під податковим менеджментом підприємства слід розуміти систему цілеспрямованого управлінського впливу на процеси формування, обліку та оптимізації податкових зобов'язань, спрямовану на мінімізацію податкового навантаження у межах чинного

законодавства та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності. Його ключовими складовими є податкове планування, податковий облік, контроль за своєчасністю та повнотою виконання зобов'язань, а також моніторинг і управління податковими ризиками.

Цифровізація суттєво змінює операційне середовище податкового менеджменту. Впровадження ERP-систем, хмарних сервісів та інструментів аналітики великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для автоматизації обліку, прогнозування податкових зобов'язань і виявлення прихованих ризиків. Важливим є те, що застосування технологій великих даних та прогнозної аналітики у системах фінансового контролінгу дозволяє підвищити точність ідентифікації та оцінки податкових ризиків, а також забезпечити прозорість бізнес-процесів і оперативну адаптацію до змін у законодавстві [1].

Одним із критичних аспектів сучасного податкового менеджменту є вибір системи оподаткування та оптимізація структури платежів відповідно до специфіки діяльності підприємства. Панасейко І. та співавт. [2] наголошують, що податкове планування є важливою складовою загальної податкової політики підприємства та інструментом зниження фіскального навантаження у межах закону. До основних його інструментів відносять вибір організаційно-правової форми господарювання, визначення оптимальної системи оподаткування та застосування передбачених законом пільг і преференцій.

Особливої актуальності у сучасних умовах набуває проблема управління податковими ризиками в умовах нестабільності та зовнішніх шоків. Адаптивні підходи до фінансового управління, зокрема застосування гнучких фінансово-економічних моделей, дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни регуляторного середовища та уникати несприятливих фіскальних наслідків. Адаптивна фінансова модель в умовах кризи та невизначеності є базовим стратегічним механізмом для збереження фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, сучасний податковий менеджмент підприємства має спиратися на комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, використання цифрових інструментів аналізу та управління ризиками. Пріоритетними напрямками його розвитку є: інтеграція систем фінансового контролінгу з аналітикою великих даних; запровадження автоматизованих рішень для моніторингу податкових зобов'язань; формування адаптивних моделей реагування на зміни у законодавстві. Ефективна реалізація цих напрямків забезпечить підприємствам не лише зниження фіскального навантаження, але й підвищення загальної фінансової прозорості й конкурентоспроможності.

Перелік використаних джерел:

1. Маркович І. Б. Моделювання податкових ризиків у системах фінансового контролінгу: використання великих даних та прогнозної аналітики. Галицький економічний вісник. 2025. Том 92. № 1. С. 93–99. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.093

2. Панасейко І., Панасейко С., Панасейко М. Податкове планування як складова податкової політики підприємства та чинник оптимізації податкового навантаження. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-13

УДК 339.727.22:330.342:338.23

Марущак Світлана
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
(м. Миколаїв)

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА СТИМУЛИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є одним із ключових чинників економічного зростання економіки [1]. Використання іноземного капіталу стимулює розширення виробничих потужностей, створення нових робочих місць, розвиток технологічного трансферу та інфраструктури, що в сукупності призводить до підвищення продуктивності і конкурентоспроможності економіки країни-реципієнта. Позитивний вплив ПІІ на економічне зростання не є безумовним. Емпіричні дослідження підтверджують, що це може бути реалізовано за наявності достатньої якості інституційного середовища та абсорбційної сприятливості економіки [2]. Отже, одним з чинників залучення ПІІ є якість інституційного середовища як сукупність формальних і неформальних правил, які визначають умови господарської діяльності та рівень захисту прав інвесторів.

З 2020р. ми спостерігаємо суттєві зміни в географії розміщення міжнародного капіталу та посилення конкуренції між країнами щодо його залучення внаслідок розвитку та прискорення процесів reshoring, nearshoring та friend-shoring в глобальній економіці. Як каталізатори тут виступили пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення росії в Україну та торгове протистояння США-Китай. За даними UNCTAD (World Investment Report 2024), значна частина країн, що розвиваються, залишається маргіналізованою у глобальних інвестиційних потоках та відчуває труднощі із залученням ПІІ, що свідчить про наявність системних чинників, які обмежують їхню інвестиційну привабливість [3]. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження інституційних бар'єрів і стимулів залучення ПІІ, які визначають здатність країн конкурувати за міжнародний капітал у глобальній економіці.

Методологічну основу дослідження складають три взаємодоповнювальних концептуальних підходи. В неоінституціональній теорії (Д. Норт) інститути постають рамковими умовами господарювання, які формують рівень трансакційних витрат – наскрізний механізм дії всіх розглянутих бар'єрів. OLI-парадигма (Дж. Данінг) пояснює рішення ТНК через переваги власності, інтерналізації та локалізації: слабкість інституційного середовища знижує L-фактор приймаючої країни та переорієнтовує капітал на альтернативні юрисдикції. Концепція «інституційних порожнин» (Khanna & Palepu) доповнює цю рамку: де інститути функціонують не належним чином, витрати іноземного інвестора зростають непропорційно, що обґрунтовує пріоритетність інституційних реформ над фіскальними стимулами.

Інституційні бар'єри залучення ПІІ неоднорідні. Кожен з них формує специфічні трансакційні витрати, ризики або інформаційну асиметрію, що по-різному відображається на прийнятті інвестиційних рішень. За природою та каналами впливу визначимо систему бар'єрів з п'яти груп. 1) Регуляторно-правові. Їх домінуючою складовою є обмеження на іноземну участь у капіталі (60% FDIRRI), що підвищує правову невизначеність і вартість комплаєнсу на тлі уповільнення лібералізаційних процесів у 2018-2023 рр. [4]. 2) Адміністративно-бюрократичні. За оцінками World Bank Business Ready та WGI, непрозорість дозвільних процедур і нерівне правозастосування формують корупціогенне середовище та подовжують інвестиційний цикл [4; 5]. 3) Корупційні. Реалізуються через прямі та приховані форми вилучення ренти з інвестора. Порогова регресія для країн Африки емпірично підтверджує позитивний зв'язок між поліпшенням Індексу сприйняття корупції (CPI) та зростанням ПІІ на душу населення [6]. 4) Макроекономічні та фінансові. Це валютна волатильність, обмеження руху капіталу та глобальна невизначеність, які скорочують горизонт інвестиційного планування та ускладнюють репатріацію прибутків [4; 5]. 5) Неформальні. «Захоплення держави» (state capture) та непередбачуваність судових рішень становлять найбільш системну загрозу інвестиційному середовищу. Вони знецінюють формально задекларовані гарантії та уповільнюють ПІІ навіть за наявності ресурсних переваг приймаючої країни [7].

Інструменти залучення іноземних інвесторів також нерівнозначні за природою та тривалістю ефекту. Вони варіюють від нормативно-правових гарантій до операційних механізмів зниження витрат. Система стимулів для ПІІ складається з п’яти груп. 1) Нормативно-правові. Двосторонні інвестиційні угоди (ВІТ) виконують сигнальну функцію, публічно підтверджуючи зобов'язання держави перед інвестором незалежно від якості внутрішнього інституційного середовища. Причинно-наслідковий характер цього зв'язку підтверджено індійським «природним експериментом» 2016р., коли масове розірвання угод статистично значущо скоротило приплив ПІІ [8]. 2) Організаційні. Субнаціональні агентства просування інвестицій (ІПА) та механізм «єдиного вікна» знижують інформаційну асиметрію і підвищують приплив ПІІ до слаборозвинених регіонів та наукомістких секторів – зокрема до 71% для субнаціональних ІПА [9]. 3) Інфраструктурно-інституційні. Досвід африканських країн спростовує уявлення про фіскальні пільги як головний інструмент залучення ПІІ через спеціальні економічні зони (СЕЗ): вирішальними є якість регулювання та рівень інфраструктурного забезпечення [10]. 4) Фіскальні. Ефективність фіскальних стимулів є похідною від якості регуляторного середовища. Запровадження глобального мінімального податку OECP (Pillar 2) переорієнтовує конкуренцію за ПІІ з податкових параметрів на інституційну якість як ключовий диференціатор [11]. 5) Антикорупційні механізми. Цифровізація держпослуг і реєстрів обмежує дискрецію, забезпечує прозорість транзакцій і достовірно зміцнює політичну стабільність – ключову складову інвестиційного клімату [11].

Отже, в умовах загострення глобальної конкуренції за іноземний капітал інституційне середовище перетворюється на ключовий диференціатор між країнами-реципієнтами ПІІ: корупція, судова непередбачуваність і «захоплення держави» нівелюють будь-які формальні гарантії, тоді як ВІТ, ІПА та якісне регулювання в СЕЗ підтверджують, що сталий приплив іноземного капіталу забезпечується не податковими преференціями, а якістю інститутів.

Перелік використаних джерел:

1. Popadynets N., Polishchuk O., Bilyk R., Peretiatko L., Yakymchuk A., Zapukhlyak V., Zastavnyy A., Turala M. The Review of Trends and Foreign Direct Investment Estimates in Ukraine and Poland. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, No. 2. P. 166-182. DOI: 10.15544/mts.2023.17.

2. Nupehewa S., Liyanage S., Polkotuwa D., Thiyagarajah M., Jayathilaka R., Lokeshwara A. More than just investment: Causal relationship between foreign direct investment and economic growth. *PLoS ONE*. 2022. Vol. 17, No. 11. Article e0276621. DOI: 10.1371/journal.pone.0276621.

3. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. Geneva : UNCTAD, 2024. URL: https://surl.li/nykhte.

4. OECD. OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index: Key Findings and Trends. *OECD Business and Finance Policy Papers*. No. 72. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/c56f8a14-en.

5. Chen F., Jiang G. The Impact of Institutional Quality on Foreign Direct Investment: Empirical Analysis Based on Mediating and Moderating Effects. *Economic Research — Ekonomska Istraživanja*. 2023. Vol. 36, No. 2. DOI: 10.1080/1331677X.2022.2134903.

6. Lakha B., Oyenubi A., Fadiran D., Naik N. Governance and the Relationship between Corruption and FDI in Africa: A Threshold Regression Analysis. *International Review of Applied Economics*. 2024. Vol. 38, No. 5. P. 613-632. DOI: 10.1080/02692171.2024.2382112.

7. Benlidayi İ., Çetin R., Koyuncu C. How Does Political Risk Matter for Foreign Direct Investment into Arab Economies? *Middle East Development Journal*. 2023. Vol. 15, No. 2. P. 291-310. DOI: 10.1080/17938120.2023.2254190.

8. Kotyrlo E., Kalachyhin H.M. The Effects of India's Bilateral Investment Treaties Termination on Foreign Direct Investment Inflows. *Economics of Transition and Institutional Change*. 2023. Vol. 31. No. 4. P. 1007-1033. DOI: https://doi.org/10.1111/ecot.12363.

9. Crescenzi R., Di Cataldo M., Giua M. FDI Inflows in Europe: Does Investment Promotion Work? *Journal of International Economics*. 2021. Vol. 132. Art. 103497. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2021.103497.

10. Tamno Tekam J.E., Keneck-Massil J. Foreign Direct Investment Attractiveness in Africa: The Role of Special Economic Zones. *The World Economy*. 2025. Vol. 48. P. 2507–2526. DOI: https://doi.org/10.1111/twec.70011.

11. Zhao Y., Du Z., Finocchiaro Castro M. Digital Governance, Anti-Corruption and Political Stability: An Empirical Study Using Cross-National Panel Data. *PLOS ONE*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0338630.

УДК 336

Матвійчук Дарина
студентка групи ПФм-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Химич Ірина
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МАКРОТРЕНДИ: ФІНАНСОВИЙ РИНОК ТА БІЗНЕС

Оскільки, Україна призвичаїлася та досить ефективно адаптувалася до життя та діяльності в умовах затяжного воєнного стану в країні, то її фінансово-економічний сектор функціонує враховуючи прогноз на довготривалість існування цього негативного фактору. Адже, за існування таких умов варто мати певний план на перспективу як на основі оптимістичного, так і песимістичного прогнозів, щоб враховувати позмінність ситуації тощо.

Протягом всього 2025 р. діяльність фінансового ринку України була сфокусована на ефективному забезпеченні та підтримці рівня макроекономічної як стабілізації, так і стійкості, вдосконаленні й впровадженні цифровізації послуг, а також й подальшій реалізації стратегічного адаптаційного механізму щодо наявності жорстких регуляторних вимог. Дані заходи плавно перейшли і в 2026 р., який додає ще більш оновлені умови ведення бізнесу та функціонування фінансових ринків на основі їх успішного поєднання із міжнародними процесами, нормами та законодавчо-правовою базою.

До найважливіших ключових напрямів щодо трансформаційності фінансового ринку держави [2] варто віднести такі як:

1) рівень кредитування та інвестування, відображає те, що найбільша увага менеджменту банків та банківських установ зосереджена на процесах фінансування та інвестування щодо заходів по відновленню економіки країни загалом, у зв’язку із чим тут значно змінюється власне сам підхід щодо роботи та співпраці із позичальниками;

2) рівень посилення регуляційних процесів, вказує на те, що менеджмент Національного банку України протягом минулого періоду значно вдосконалив й надалі оновлює ряд вимог щодо процесу ідентифікації клієнтів (клієнтської бази), а також проводить вдосконалення системи управління як існуючими, так і можливими ризиками (загрозами);

3) небанківський сектор, свідчить про дещо негативну тенденцію до скорочення протягом минулого року кількості діючих елементів фінансового ринку: фінансових компаній, ломбардів, страховиків, в основному, це відбулося через посилення значного рівня нагляду.

Зрозуміло, що фінансовий ринок держави, для того, щоб ефективно працювати, змушений розвиватися та постійно адаптовуватися, враховуючи наявну ситуацію, й не завжди такого роду заходи є позитивними, проте, як показує час, вони є дієвими під кожну конкретну ситуацію, яка в своїй більшості характеризується негативними кризовими явищами та процесами.

В цілому, варто зауважити, що фінансовий ринок України, ефективно пропрацювавши протягом всього 2025 р., забезпечив йому на 2026 р. досить високий оптимістичний рівень щодо функціонування фондових бірж, поступового стабілізування рівня інфляції та інфляційних процесів, а також й подальшого успішного макроекономічного адаптування життя й діяльності всієї країни до негативних умов воєнного стану, що, на жаль, відображається в затяжності цієї ситуації.

Найважливішими ключовими показниками [1; 3], що характеризують стан діяльності та рівень подальшого розвитку й адаптаційності фінансового сектору держави варто віднести наступні:

1) банківський сектор, що включає успішну діяльність 61 діючої фінансової установи, основними із яких є банки та банківські установи;

2) небанківський сектор (рис. 1), який налічує близько 395 фінансових компаній та установ, серед яких діє: 97 ломбардів, 79 кредитних спілок, 47 страховиків (non-life), 10 установ страхування життя тощо;

3) рівень інфляційних процесів в країні вказує на ефективність застосування ряду заходів менеджментом Національного банку України, в результаті яких інфляція складає 7,50 % та, яку планується й надалі скорочувати (поки що до межі в розмірі 5,00 %);

4) потреба в фінансуванні (інвестуванні) свідчить про важливу підтримку постійного відновлення та стабілізаційності економіки держави, очікуваний розмір фінансового забезпечення для таких заходів встановлено на рівні 95 млрд дол. для 2026-2027 років функціонування країни.

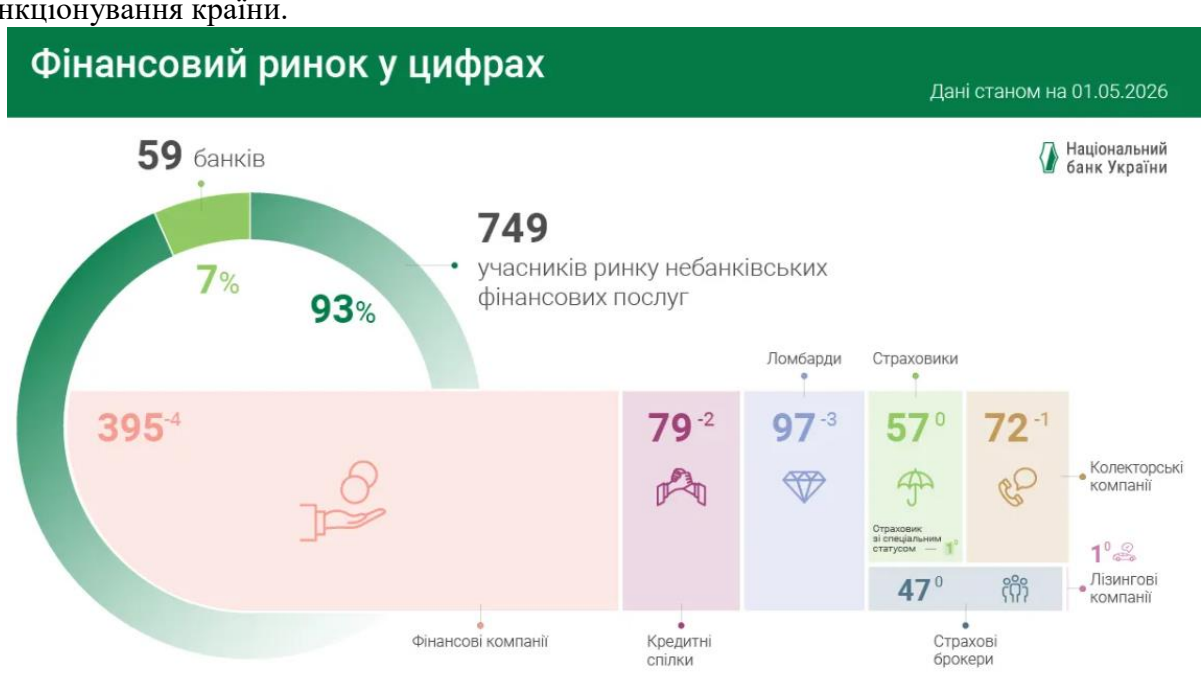

Рисунок 1. Фінансовий ринок в цифрах: зміни в структурі небанківського сектору

Представлена аналітика свідчить про наявність певного рівня стійкості фінансового сектору, а також висвітлює його важливість для підтримки економіки держави в цілому. Забезпечення майбутнього для банківської системи є одним із найважливіших завдань, адже, це умова підтримки економічного як відновлення, так і розвитку України.

Для бізнесу ефективність діяльності банківського сектору є вагомим критерієм щодо підтримки власного рівня функціонування та розвитку: кредитні ресурси – головна умова забезпечення такої діяльності на перспективу за будь-яких бізнес-умов, а власне сам рівень ефективності функціонування банків перевіряється витримкою під час кризи та кризових явищ. Особливо, це є досить актуальним для великого бізнесу, що характеризується якісним репутаційним рівнем та має власну багаторічну позитивну кредитну історію. Крім цього,

одним із важливих запитів для бізнесу є запровадження процесів щодо уніфікації цифрових платформ та синхронізації щодо процедур фінансового моніторингу.

Перелік використаних джерел:

1. Огляд небанківського фінансового сектору (березень, 2026 р.). URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-berezen-2026-roku.
2. Фінансовий ринок у цифрах (січень, 2026 р.). URL: https://ualombards.com.ua/2026/02/19/finansovyj-rynok-u-tsyfrakh-sichen-2026-roku/.
3. У квітні загальна кількість небанківських фінансових установ зменшилася на 10 компаній (12 травня, 2026 р.). URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-kvitni-zagalna-kilkist-nebankivskih-finansovih-ustanov-zmenshilasya-na-10-kompaniy.

УДК 658.7:004.9:005

Машлай Максим
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану логістичні операції підприємств функціонують під впливом підвищеної невизначеності, руйнування транспортної інфраструктури, зміни маршрутів постачання, коливання попиту та ризиків переривання зв'язків із контрагентами. За таких обставин зростає роль не лише матеріальних, а й інформаційних потоків, оскільки саме якісна, своєчасна та достовірна інформація формує підґрунтя для оперативного перегляду маршрутів, координації запасів, вибору постачальників, контролю витрат і мінімізації логістичних втрат. У науковій літературі інформаційні ресурси розглядаються як один із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства, а логістична інформаційна система – як механізм поєднання окремих логістичних підсистем в єдине кероване середовище.

Сутність інформаційного забезпечення управління логістичними операціями полягає у формуванні системи збору, обробки, передавання, зберігання та використання даних, необхідних для планування, організації, аналізу, контролю й прийняття управлінських рішень у логістиці. При цьому логістична інформаційна система має не лише фіксувати рух матеріальних потоків, а й забезпечувати інтеграцію даних щодо запасів, замовлень, перевезень, складських операцій, витрат, часу доставки та рівня сервісу. Як зазначається у фахових джерелах, функціонування автоматизації логістики можливе лише за умови паралельного функціонування фізичної логістичної системи та відповідної інформаційної системи підприємства, а інформаційні потоки в сучасній логістиці повинні відображати наявність, місцезнаходження товарів, строки поставок і відвантажувальні документи [1, с. 60].

У сучасних умовах диджиталізації ефективне управління логістичними процесами вже неможливе без використання програмних комплексів для аналізу, обліку, планування, прогнозування та підтримки ухвалення управлінських рішень. У наукових працях підкреслюється, що прозорість результатів логістичного управління залежить від своєчасності та точності інформаційних даних, а застосування інформаційних ресурсів та

інноваційних принципів управління дає змогу знижувати логістичні витрати, оптимізувати контроль за ними та покращувати фінансово-економічні результати підприємства [2, с. 231]. У цьому контексті інформаційне забезпечення слід трактувати не як допоміжний елемент, а як один із ключових інструментів забезпечення безперервності логістичних операцій та підвищення адаптивності підприємства.

Воєнний стан принципово змінює умови реалізації логістичних операцій, а саме порушення ланцюгів постачання, закриття окремих напрямів перевезень, обмеження пального, дефіцит водіїв, необхідність побудови довших маршрутів та обходу небезпечних зон змушують підприємства приймати рішення у значно коротші строки, ніж у стабільному середовищі [3]. За таких умов особливого значення набуває концепція швидкого реагування, яка ґрунтується на збиранні, моніторингу та аналізі актуальних даних щодо фактичного стану закупівель, постачання й збуту. Безпосередньо своєчасно отримані дані стають підставою для негайного коригування логістичних рішень, перегляду стратегій взаємодії з постачальниками та адаптації операцій до поточних ризиків [4, с. 75].

Поряд із цим, в умовах війни управління логістичними процесами безпосередньо пов'язується із забезпеченням економічної безпеки підприємства. Це пояснюється тим, що логістичні збої спричиняють не лише зрив постачань, а й фінансові втрати, порушення виробничого циклу, падіння рівня обслуговування клієнтів та зростання операційних ризиків.

Сьогоднішні умови змушують вітчизняні підприємства швидко вирішувати проблеми управління логістичними процесами через невизначеність зовнішнього середовища, ризики та загрози, які воно створює [4]. Тому інформаційне забезпечення має включати не лише операційні дані, а й аналітичні індикатори ризиків, сценарії альтернативних маршрутів, оцінку надійності контрагентів та механізми контролю критичних точок логістичного ланцюга.

Практична організація інформаційного забезпечення логістичних операцій у воєнний період повинна спиратися на цифрові інструменти, що дають змогу забезпечити оперативність, прозорість і координацію дій. До них доцільно віднести ERP-системи, SRM-рішення для взаємодії з постачальниками, GPS-моніторинг перевезень, хмарні сервіси, електронний документообіг, e-commerce-платформи, IoT-рішення, електронні транспортні накладні, а також аналітичні модулі для прогнозування та контролю витрат [2, с. 234].

Використання таких інструментів сприяє автоматизації й алгоритмізації основних бізнес-процесів, підвищує швидкість обробки інформації, скорочує тривалість реагування на збої та формує технічну основу для побудови цифрової логістики. Особливо важливо, що в умовах воєнного стану цифрові інструменти дозволяють компенсувати частину фізичних обмежень за рахунок кращої координації рішень у реальному часі.

З огляду на це, організація інформаційного забезпечення управління логістичними операціями підприємства в умовах воєнного стану повинна базуватися на кількох взаємопов'язаних засадах: безперервності збору даних, їх оперативному оновленні, інтеграції різних функціональних підсистем, ризик-орієнтованості, сценарному плануванні та підтримці швидкого реагування. У воєнний час критерій мінімізації витрат хоча й зберігає значення, але вже не може розглядатися як єдиний пріоритет; на перший план виходять швидкість доставки, надійність постачання, збереження доступу до ресурсів та здатність підприємства працювати в умовах постійної турбулентності [3; 4, с. 75]. Отже, інформаційна складова логістичного менеджменту перетворюється на стратегічний чинник стійкості підприємства.

Отже, в умовах воєнного стану інформаційно-аналітичне забезпечення управління логістичними операціями набуває стратегічного значення для збереження безперервності діяльності підприємства. Його роль полягає у формуванні єдиного інформаційного середовища, забезпечуючи при цьому постійний моніторинг логістичних процесів, своєчасне виявлення ризиків, координацію дій між учасниками ланцюга постачання та оперативне коригування управлінських рішень. Ефективність такої системи визначається рівнем

інтеграції цифрових інструментів, достовірністю даних, швидкістю їх обробки та здатністю менеджменту діяти на основі актуальної інформації.

Перелік використаних джерел:

1. Яценко Р. М., Ніколаєв І. В. Інформаційні системи в логістиці : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 232 с.

2. Гришко В., Кустов В. Особливості інформаційного забезпечення управління логістичними процесами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 4. С. 230-234.

3. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії.* 2022. Вип. 13. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84 (дата звернення до ресурсу 16.04.2026)

4. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 2(68). С. 74-78.

УДК 005.6:338.46

Мегіц Микола
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола
к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного
туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

У сучасних умовах господарювання якість послуг виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, оскільки саме вона визначає рівень задоволеності споживачів, стабільність попиту, репутацію суб'єкта господарювання та можливості його довгострокового розвитку.

Управління якістю послуг доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський вплив на процеси розроблення, надання й удосконалення послуги з метою формування, забезпечення та підтримання заданого рівня якості. Водночас механізм управління якістю охоплює взаємодію об'єктів і суб'єктів управління, принципів, методів, функцій та інструментів, що реалізуються на різних стадіях життєвого циклу послуги [1, с. 112]. Для підприємств сфери послуг така логіка є особливо важливою, оскільки якість формується не лише в кінцевому результаті, а й у кожному бізнес-процесі, що безпосередньо контактує зі споживачем.

Концепція управління якістю послуг підприємства сфери послуг має базуватися на поєднанні процесного, системного та клієнтоорієнтованого підходів. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що система управління якістю не повинна існувати відокремлено від загальної системи менеджменту підприємства. Навпаки, вона має інтегруватися у стратегічне, операційне та функціональне управління, а її побудова повинна спиратися на вимоги міжнародних стандартів ISO серії 9000, цикл PDCA, ризик-орієнтоване мислення, визначення взаємопов'язаних процесів, їхніх входів, виходів, критеріїв оцінювання та ресурсного забезпечення. За такого підходу управління якістю набуває характеру безперервного поліпшення, а не разового організаційного заходу. Його визначальні елементи подамо у табл.1.

Таблиця 1

Визначальні елементи концепції управління якістю послуг підприємства сфери послуг

Складова концепції	Зміст	Управлінське значення
Цільова	Формування політики та цілей у сфері якості	Орієнтує підприємство на потреби споживача та очікувані результати
Процесна	Визначення, опис і взаємодія процесів надання послуг	Забезпечує керованість, узгодженість операцій і повторюваність якості
Нормативно-стандартна	Внутрішні стандарти обслуговування, регламенти, інструкції	Створює єдині вимоги до сервісу, персоналу, безпеки та контролю
Ресурсно-кадрова	Персонал, інформаційні технології, матеріально-технічні ресурси	Формує спроможність підприємства стабільно надавати якісні послуги
Контрольно-аналітична	Моніторинг, аудит, зворотний зв'язок, коригувальні дії	Дозволяє оцінювати відхилення, запобігати проблемам і вдосконалювати систему

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 253]

Запропонована концепція передбачає, що у центрі системи перебуває споживач і його очікування, тоді як усі процеси підприємства мають бути підпорядковані забезпеченню стабільного рівня якості послуг. Для успішного функціонування підприємства необхідним є не лише формування системи управління якістю, а й підтримання її дієвості через політику у сфері якості, документування, впровадження, сертифікацію, аналіз та постійне удосконалення.

Водночас процесний підхід вимагає, щоб кожен процес мав визначені цілі, ресурси, показники результативності, відповідальність і механізми моніторингу, а цілі у сфері якості узгоджувалися з бізнес-цілями підприємства. Саме це створює підґрунтя для побудови цілісної концепції управління якістю на підприємстві сфери послуг (рис.1).

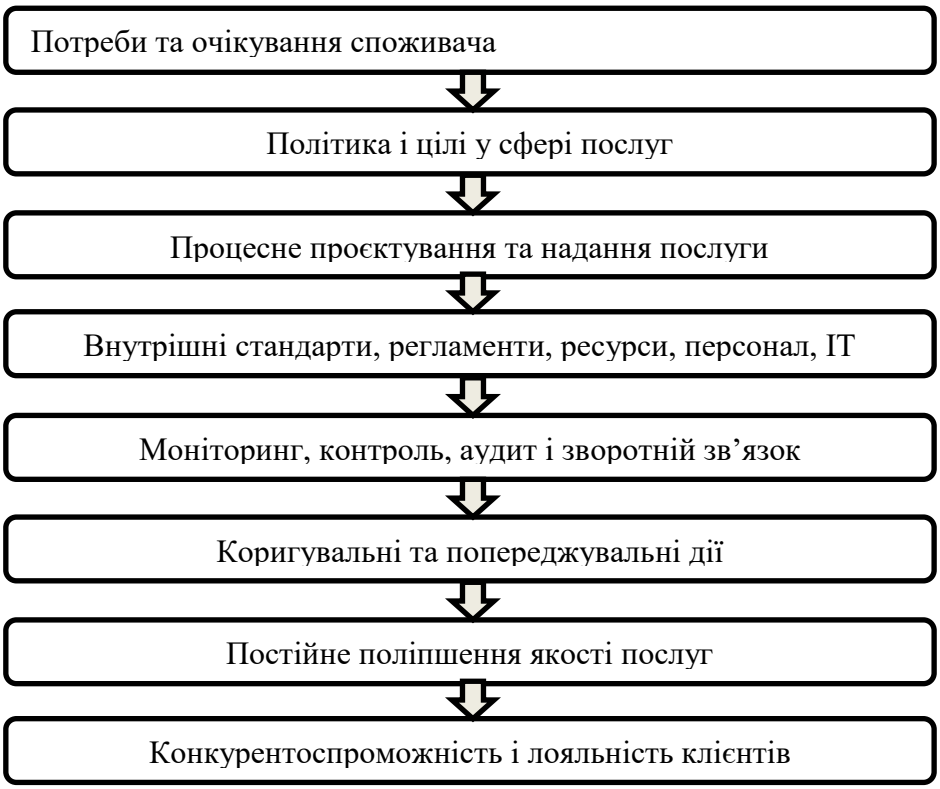

Рисунок 1. Концепція управління якістю послуг підприємства сфери послуг
Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Важливою складовою концепції управління якістю послуг є стандартизація сервісної діяльності. На матеріалах ресторанного господарства С. І. Павлова показує, що внутрішні стандарти обслуговування мають охоплювати не лише безпосередньо сервіс, а й організаційні, економічні, соціальні та емоційні складові послуги. До таких стандартів можуть належати стандарти сервісу, роботи менеджерів, закупівель і зберігання, безпеки, методів контролю, системи мотивації персоналу, цінової політики, роботи з гостем і підтримання репутації. Якість будь-якої послуги формується не ізольовано, а в межах усієї системи взаємодії підприємства зі споживачем. Тому концепція управління якістю має обов'язково передбачати внутрішні стандарти бізнес структур як інструмент забезпечення єдності вимог і повторюваності результату.

З огляду на наведене, концепція управління якістю послуг підприємства сфери послуг повинна поєднувати кілька базових орієнтирів: клієнтоорієнтованість, процесну впорядкованість, стандартизацію, залучення персоналу, аналітичність і постійне поліпшення. Особливого значення набуває людський чинник, адже саме працівники забезпечують виконання стандартів, підтримують комунікацію зі споживачем і формують сприйняття якості послуги. Тому система якості має чітко визначати відповідальність персоналу, забезпечувати регулярний аналіз її результативності, використовувати внутрішні перевірки, спиратися на інформацію про рівень задоволеності споживача та враховувати зміни ринкових умов. У такому розумінні якість послуг виступає не лише характеристикою результату, а стратегічним ресурсом розвитку підприємства сфери послуг.

В цілому, концепцію управління якістю послуг підприємства сфери послуг слід розглядати як інтегровану система цілей, процесів, стандартів, ресурсів та контрольних процедур, зорієнтованих на забезпечення стабільного рівня якості й постійне вдосконалення сервісу. Її основою виступає якісне поєднання системного, процесного та клієнтоорієнтованого підходів, а практична реалізація передбачає формування політики у сфері якості, визначення взаємопов'язаних процесів, упровадження внутрішніх стандартів обслуговування, залучення персоналу та використання зворотного зв'язку від споживачів.

У прикладному вимірі ефективність такої концепції визначається здатністю

підприємства поєднати організаційні, кадрові, технологічні та економічні інструменти забезпечення якості. Саме за цих умов управління якістю послуг набуває ознак стратегічного чинника конкурентоспроможності, зміцнює ринкові позиції підприємства та створює передумови для його стійкого розвитку в динамічному середовищі [4, с. 172].

Перелік використаних джерел:

1. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 488 с.

2. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки.* 2018. № 2 (36). С. 251-257.

3. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство.* 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988/946 (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)

4. Сімкова Т. О., Міщенко В. О. Формування системи забезпечення якості послуг підприємств громадського транспорту. *Економічний вісник.* 2023. № 3. С. 168-177.

УДК 338.48-6:316.422

Нікуліна Вікторія
кандидат економічних наук, доцент
викладач Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі

ПРОСТОРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА HORECA: РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У ПІДВИЩЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ

Сучасний етап глобального економічного розвитку характеризується масштабною цифровою трансформацією, яка радикально змінює принципи функціонування традиційних ринків. Надвичайно актуальними у просторовій економіці та індустрії гостинності (HoReCa), де конкуренція між ринками збуту туристичної продукції перейшла у віртуальну площину. У сьогоднішніх реаліях спроможність регіону залучати туристичні потоки та утримувати внутрішні інвестиції визначається не лише наявністю історико-культурних чи природно-рекреаційних ресурсів, а й рівнем формування цілісного цифрового простору.

Просторова трансформація територій вимагає створення так званого безбар'єрного середовища, де відсутні фізичні, інформаційні, цифрові та суспільні обмеження інфраструктури. Основним інтерфейсом, через який мандрівник взаємодіє з територією, є саме сектор HoReCa (готелі, ресторани, кафе). Цифровізація бізнес-процесів у сфері гостинності — це впровадження наскрізних CRM-систем та чат-ботів штучного інтелекту до використання геоінформаційних систем (GIS) і безконтактних технологій, перетворюється з інструменту індивідуальної конкуренції окремого підприємства на стратегічний фактор підвищення загальної туристичної привабливості громади, міста та регіону в цілому.

Питання просторового розвитку територій, маркетингу дестинацій (стратегічне управління територією) та впровадження концепції *Smart City* і *Smart Destination* активно досліджуються як вітчизняними вченими: Фостолович В. [4], Лупак Р.[1], Сусідко В. [2] Водночас, механізми прямого впливу цифрової зрілості приватного сектору HoReCa на капіталізацію просторового потенціалу регіону та формування його інклюзивного туристичного бренду потребують глибшого теоретико-прикладного обґрунтування.

Механізм просторової трансформації під впливом цифровізації індустрії гостинності базується на концепції формування «розумного простору» (*Smart Space*). У сучасному науковому дискурсі просторова трансформація розглядається не лише як фізична зміна інфраструктури, а як процес диджиталізації територіального простору, де підприємства

HoReCa виконують роль базових інформаційно-сервісних хабів та точок первинного контакту (*touchpoints*) з туристом.

Ефективна цифровізація сучасного сектору HoReCa передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних digital-інструментів, які безпосередньо впливають на архітектуру та привабливість туристичного простору регіону. До ключових елементів цієї цифрової екосистеми належать:

- Наскрізні CRM-системи та Big Data аналітика**:** Інтеграція клієнтських баз даних готелів та ресторанів дозволяє здійснювати моніторинг «цифрового сліду» споживача. Саме тут дані про профілі, поведінкові патерни та витрати гостей стають основою для розробки таргетованих регіональних маркетингових компаній та оптимізації просторового розміщення нових об'єктів рекреації.
- Геоінформаційні системи (GIS) та локальний маркетплейс передбачає повна інтеграція локальних брендів HoReCa у глобальні цифрові мапи (Google Maps, TripAdvisor) та муніципальні геопортали громад трансформує фізичний простір дестинації у візуально доступний та інтерактивний. Це знижує інформаційну асиметрію та підвищує просторову мобільність мандрівників.
- Безконтактні та мобільні технології обумовлюють впровадження інструментів автоматизації обслуговування (цифрові меню, чат-боти з елементами штучного інтелекту для бронювання, мобільні ключі у готельних комплексах, інтегровані платіжні системи) оптимізує часові ресурси споживачів та створює інклюзивне, безбар'єрне середовище, що є критично важливим для залучення іноземних та внутрішніх високобюджетних туристів.

Синергетичний ефект для територіальної громади виникає тоді, коли цифрова трансформація окремих суб'єктів господарювання досягає критичної маси, перетворюючи регіон на повноцінну *Smart Destination*. Завдяки високому рівню «цифрового комфорту» (*Digital Customer Journey*) суттєво підвищується індекс лояльності мандрівників (NPS), що безпосередньо стимулює зростання кількості повторних візитів, збільшення середнього чеку перебування в дестинації та, як наслідок, забезпечує додаткове надходження фінансових ресурсів у вигляді туристичного збору до місцевих бюджетів.

Проте, процес диджиталізації простору гостинності в Україні стикається із низкою суттєвих інституційних та економічних бар'єрів. Перш за все, спостерігається значна міжрегіональна диференціація: якщо великі обласні центри демонструють високі темпи інтеграції IT-рішень, то периферійні територіальні громади мають суттєве цифрове відставання через обмеженість інвестиційних ресурсів малого бізнесу. Крім того, стримуючими факторами є дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних керувати складними архітектурами CRM-платформ, та висока вартість ліцензійного програмного забезпечення.

Подолання зазначених деструктивних тенденцій потребує переходу від точкової автоматизації окремих закладів до системного державно-приватного партнерства у сфері формування єдиного цифрового вікна та віртуального бренду дестинації.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація індустрії гостинності (HoReCa) є не лише інструментом підвищення операційної ефективності окремих суб’єктів господарювання, а й стратегічним чинником модернізації просторової архітектури туристичних дестинацій. Впровадження сучасних digital-інструментів (наскрізних CRM-систем, геоінформаційних сервісів, штучного інтелекту та безконтактних технологій) забезпечує перехід від традиційного сприйняття фізичного простору регіону до моделі *Smart Destination*, що гарантує високий рівень «цифрового комфорту» для сучасного мандрівника.

Отже**,** цифровізація сектору HoReCa усуває інформаційні бар'єри, перетворюючи локальні готелі та ресторани на інтерактивні сервісні хаби, які формують первинну привабливість території та стимулюють просторову мобільність туристів.

Подальші перспективи у цьому напрямі полягають у розробці комплексної методики оцінювання індексу цифрової зрілості інфраструктури HoReCa на рівні окремих

територіальних громад та обґрунтуванні моделей фінансової підтримки диджиталізації малого і середнього бізнесу в межах стратегій повоєнного відновлення

Перелік використаних джерел:

1.Лупак Р. Цифрова трансформація індустрії гостинності: аспекти розвитку туризму та готельного бізнесу на регіональному рівні. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 38. С. 73–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.11

2.Сусідко В., Гуштан Т., Каганець-Гаврилко Л., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137

3.Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/792 (дата звернення: 27.05.2026).

4.Фостолович В. PayKit як інструмент цифрової трансформації в управлінні бізнесом у сфері HoReCa. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. Випуск № 2 (37). DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-20252(37)-16CRM-система для кафе або ресторану: як підвищити рівень повернення гостей. URL: https://ua.restasystem.com/crm-systema-dlya-restoranu-yak-pidvyshhyty-riven-povernennya-gostej/ (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 339.9

Павлова Марія
доктор філософії з економіки
викладач кафедри економіки та цифрового бізнесу
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ДЕГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЧИ ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: НОВІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІСЛЯ 2022 РОКУ

Анотація. У тезах досліджується трансформація глобалізаційних процесів у сучасній світовій економіці під впливом геополітичних, економічних та технологічних змін після 2022 року. Проаналізовано ключові тенденції деглобалізації, регіоналізації та формування нових моделей міжнародної економічної взаємодії. Розглянуто вплив санкційної політики, фрагментації глобальних ринків та розвитку цифрових технологій на архітектуру сучасної міжнародної торгівлі й інвестицій. Обґрунтовано, що сучасні процеси слід розглядати не як відмову від глобалізації, а як її якісну трансформацію у напрямі формування багатополярної геоекономічної системи.

Ключові слова: глобалізація, деглобалізація, регіоналізація, міжнародна економіка, геоекономіка, глобальні ланцюги вартості, решоринг.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, які різко посилилися після 2022 року внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну, наростання геополітичної нестабільності, порушення глобальних ланцюгів створення вартості та прискорення економічного протекціонізму. Ці події стали потужним каталізатором, що прискорив раніше намічені тенденції до фрагментації глобальних ринків, які спостерігались ще в умовах торговельних воєн між США та Китаєм (2018–2020) та пандемії COVID-19.

Центральним у наукових та практичних дискусіях стає питання: чи є ці зміни проявом деглобалізації як повернення до економічного протекціонізму та замкнутості, чи ми

спостерігаємо якісно новий етап розвитку глобалізації, що характеризується переформатуванням архітектури міжнародних економічних відносин. Відповідь на це питання має принципове значення для вироблення стратегій розвитку як окремих країн, так і міжнародних економічних організацій.

Деглобалізація традиційно розглядається в науковій літературі як процес зниження рівня міжнародної економічної інтеграції, скорочення обсягів міжнародної торгівлі та прямих іноземних інвестицій, а також посилення ролі національних держав у регулюванні економіки [1]. Класичними ознаками таких процесів є переорієнтація виробництва на внутрішні ринки, запровадження торговельних бар'єрів, санкцій та фрагментація світових ринків капіталу й технологій.

Дослідники МВФ та СОТ фіксують суперечливість сучасних процесів: незважаючи на посилення протекціонізму, загальний обсяг світової торгівлі товарами та послугами продовжував зростати у 2023-2024 роках, хоча й зі зміною географічної структури [2]. Це свідчить про те, що радикальна деглобалізація не відбувається - натомість відбувається перерозподіл торговельних і інвестиційних потоків.

Більш адекватним є підхід, відповідно до якого сучасні зміни слід трактувати як «глобалізацію 3.0» або «геоекономічну фрагментацію» - перехід від ліберальної моделі відкритої глобальної економіки до більш складної та суперечливої системи, що поєднує елементи регіоналізації, цифровізації, технологічного декаплінгу та геоекономічної конкуренції [3].

Першою ключовою тенденцією є регіоналізація економічних зв'язків, що проявляється у посиленні ролі регіональних інтеграційних об'єднань та формуванні «економічних блоків». Розширення АСЕАН, зміцнення економічного співробітництва в рамках RCEP, поглиблення інтеграції в рамках ЄС та активізація африканських регіональних ініціатив свідчать про зростання значення регіонального виміру в міжнародних економічних відносинах. Це дозволяє країнам зменшувати залежність від глобальних ризиків та підвищувати стійкість власних економічних систем.

Другою важливою тенденцією є трансформація глобальних ланцюгів створення вартості. Під впливом санкційного тиску, геополітичних ризиків та прагнення до підвищення економічної безпеки компанії все частіше застосовують стратегії reshoring (повернення виробництва на батьківщину), nearshoring (перенесення виробництва у близькі за географією та культурою країни) та friend-shoring (орієнтація на союзницькі держави). За оцінками McKinsey Global Institute, до 2025 року понад 25% глобальних ланцюгів постачання зазнали суттєвої реструктуризації [4]. Особливо виразно ця тенденція проявляється у секторах напівпровідників, фармацевтики та стратегічних сировинних товарів.

Третьою тенденцією є технологічний декаплінг між провідними геоекономічними блоками. Обмеження у сфері експорту передових напівпровідників та технологій штучного інтелекту, запроваджені США щодо Китаю у 2022-2024 роках, поклали початок формуванню паралельних технологічних екосистем. Це несе в собі ризики виникнення так званого «технологічного залізного спустошення», що матиме довгострокові наслідки для глобальної інноваційної системи [5].

Четвертою тенденцією є цифрова трансформація міжнародної торгівлі. Цифрові платформи, транскордонна електронна комерція та обіг даних стають новими «магістралями» глобалізації. За даними ЮНКТАД, обсяг глобальної цифрової торгівлі послугами перевищив 3,5 трлн дол. США у 2023 році і продовжує зростати [6]. Парадоксально, але саме цифровізація утримує глобальну економіку від повної фрагментації, забезпечуючи нові форми взаємозалежності.

П'ятою тенденцією є посилення ролі держав у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності через призму концепції «економічної безпеки». Промислова політика переживає справжній ренесанс: американський «Inflation Reduction Act» (2022), «CHIPS and Science Act» (2022), Закон ЄС про промисловий нульовий викид (2023) є яскравими прикладами повернення держав до активного формування конкурентних переваг у стратегічних галузях.

Для України трансформація глобалізації має подвійне значення. З одного боку, геополітична переорієнтація Заходу на зниження залежності від авторитарних держав відкриває можливості для поглиблення інтеграції України в ланцюги вартості ЄС, залучення інвестицій у рамках «friend-shoring» та прискорення євроінтеграційного процесу. Підписання угод про гарантії безпеки з провідними державами G7 та перспектива членства в ЄС формують нову геоекономічну реальність для України.

З іншого боку, реструктуризація глобальної торгівлі та енергетичних ринків, зростання вартості фінансування та конкуренція за іноземні інвестиції ускладнюють повоєнне відновлення. Успіх інтеграції України в нову модель глобалізації залежатиме від швидкості інституційних реформ, розвитку цифрової інфраструктури та здатності підприємств адаптуватися до нових вимог глобальних ланцюгів постачання.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє зробити висновок, що після 2022 року глобалізація зазнає суттєвих якісних змін, які не є простою деглобалізацією. Відбувається формування нової, більш фрагментованої, але водночас цифрово пов'язаної архітектури міжнародних економічних відносин, яку можна охарактеризувати як «геоекономічну глобалізацію».

Ключовими рисами нової моделі є: домінування логіки економічної безпеки над логікою економічної ефективності; посилення регіоналізації при збереженні глобальних зв'язків у цифровому просторі; трансформація ланцюгів вартості в напрямі стійкості та диверсифікації; технологічний декаплінг між провідними геоекономічними блоками; повернення активної промислової політики держави.

У таких умовах країни повинні адаптувати свої стратегії розвитку, поєднуючи інтеграцію у світову економіку з посиленням внутрішньої економічної стійкості, диверсифікацією партнерств та прискореним розвитком цифрових компетенцій. Для України це означає необхідність максимально використати «вікно можливостей», що відкривається в рамках євроінтеграції та реструктуризації глобальних ланцюгів постачання.

Перелік використаних джерел:

1. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York : W. W. Norton & Company, 2011. 368 p.

2. International Monetary Fund. World Economic Outlook: Navigating Global Divergences. Washington, DC : IMF, 2023. 195 p. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023 (дата звернення: 11.05.2026).

3. Farrell H., Newman A. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. International Security. 2019. Vol. 44, № 1. P. 42–79. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00351.

4. McKinsey Global Institute. Geopolitics and the Geometry of Global Trade. New York : McKinsey & Company, 2024. 112 p. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade (дата звернення: 11.05.2026).

5. Antràs P. De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age. National Bureau of Economic Research Working Paper. 2020. № 28115. URL: https://www.nber.org/papers/w28115 (дата звернення: 11.05.2025).

6. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Equitable Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. 210 p. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024 (дата звернення: 11.05.2026).

7. Кібальник, Л., & Черкащенко, А. (2025). ФРАГМЕНТАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ. Економіка та суспільство, (81). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-35

8. Кравчук Н. Я. Деглобалізація як виклик для країн з відкритою економікою. Міжнародна економічна політика. 2023. № 2 (39). С. 28–49.

9. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-Globalization for secure, inclusive and sustainable future: WTO, 2023. 230 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf (дата звернення: 11.05.2026).

УДК 004.5:339.138

Петрик О.
студентка групи СНм-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНТЕРФЕЙСІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Стрімкий розвиток електронної комерції змінює підходи до організації бізнес-процесів і взаємодії компаній із клієнтами. Сьогодні користувач оцінює не лише товар чи послугу, а й швидкість роботи сайту, зручність навігації, адаптацію під мобільні пристрої та простоту оформлення замовлення. У таких умовах UI/UX дизайн стає не елементом візуального оформлення, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Питання цифровізації бізнесу та оптимізації електронної комерції активно досліджуються у працях сучасних науковців і профільних UX-виданнях. Водночас недостатньо уваги приділяється впливу трансформації інтерфейсів на економічну ефективність підприємств, зокрема в контексті мобільних технологій, персоналізації та цифрової доступності.

Метою роботи є дослідження впливу сучасних UI/UX рішень на ефективність бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємств у сфері електронної комерції.

Одним із головних трендів сучасного UI/UX дизайну є мобільна оптимізація. За статистикою, більшість покупок в онлайн-магазинах здійснюється саме зі смартфонів. Через це компанії переходять від класичних вебсайтів до Progressive Web Apps (PWA) та мобільних застосунків. Наприклад, після впровадження PWA платформа AliExpress збільшила конверсію мобільних користувачів більш ніж у два рази. Швидкість завантаження сторінок напряму впливає на поведінку користувача: навіть затримка в одну секунду може суттєво знизити рівень продажів.

Сучасний розвиток електронної комерції супроводжується посиленням конкуренції між онлайн-платформами, що стимулює компанії вдосконалювати користувацький досвід та впроваджувати персоналізовані інтерфейси. Як зазначає В. Гвоздицький, конкуренція в e-commerce змушує онлайн-платформи забезпечувати користувачам більш персоналізований досвід, що сприяє підвищенню ефективності торгівлі, рівня конверсії та оптимізації маркетингових витрат. Крім того, зростання ролі мобільної комерції та цифрових технологій формує нові вимоги до швидкості, адаптивності та функціональності інтерфейсів електронної комерції.

Сучасні компанії активно впроваджують інноваційні UI/UX рішення для покращення взаємодії з користувачами та підвищення ефективності бізнес-процесів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Вплив UI/UX трансформації на бізнес-процеси підприємств e-commerce

Напрям трансформації	Практичний приклад	Вплив на бізнес
Mobile-First та PWA	AliExpress після впровадження PWA збільшив конверсію мобільних користувачів	Підвищення швидкості роботи сайту та зростання продажів
AI-персоналізація	Amazon використовує алгоритми рекомендацій товарів	Зростання повторних покупок і лояльності клієнтів
Адаптивний контент	Netflix та Spotify формують персоналізований інтерфейс для користувача	Покращення користувацького досвіду та утримання аудиторії
Accessibility	Використання стандартів WCAG та навігації клавіатурою	Розширення цільової аудиторії та підвищення доступності

Сучасні рішення у сфері цифрових інтерфейсів суттєво впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства. Трансформація інтерфейсів електронної комерції сприяє підвищенню конверсії, покращенню взаємодії з користувачами та зменшенню витрат на залучення клієнтів. У сучасних умовах інтерфейс стає важливим інструментом формування конкурентних переваг бізнесу.

Трансформація інтерфейсів електронної комерції є важливою складовою розвитку сучасного бізнесу. Мобільна оптимізація, персоналізація та цифрова доступність інтерфейсів безпосередньо впливають на поведінку користувачів, рівень конверсії й конкурентоспроможність компаній. У сучасних умовах інтерфейс стає не лише засобом взаємодії з клієнтом, а й повноцінним бізнес-інструментом, який формує лояльність споживачів і сприяє розвитку підприємства в цифровому середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Гвоздицький В. С. Трансформація традиційної комерції в е-комерцію: тренди у світі та в Україні. *Development Management*. 2023. Vol. 22, No. 1. P. 36–45. DOI: https://doi.org/10.57111/devt/1.2023.36.
2. Дизайн для e-commerce: як створити ефективний інтернет-магазин. *Web-Systems Solutions*. URL: https://web-systems.solutions/blog/design-for-e-commerce/ (дата звернення: 20.05.2026).
3. E-commerce transformation: how AI and data analytics are reshaping retail. *NotPIM*. URL: https://notpim.com/uk/news/e-commerce-transformation-how-ai-and-data-analytics-are-reshaping-retail/ (дата звернення: 20.05.2026).
4. UX/UI дизайн для мобільної電子льної комерції: розбираємо найкращі практики та помилки. *Wezom*. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/uxui-dizayn-dlya-mobilnoyi-elektronnoyi-komertsiї-rozbirajemo-naykraschi-praktiki-ta-pomilki (дата звернення: 20.05.2026).
5. 9 ключових правил UX в e-commerce. *Brander*. URL: https://brander.ua/blog/9-klyuchovikh-pravil-ux-v-ecommerce (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 37.091.33

Письменний Віталій
доктор економічних наук, доцент
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя

СИМУЛЯЦІЙНІ ТА ІГРОВІ ПІДХОДИ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ГРИ «МАЛІ ПІДПРИЄМЦІ»)

Відокремлення навчання підприємництву від практичного досвіду закономірно призводить до неповного засвоєння економічних знань, оскільки сама їхня природа передбачає формування через дію, а не через саму лише інтерпретацію понять. Категорії на кшталт прибутку, збитку, витрат чи податкових зобов'язань у такому випадку залишаються на рівні ізольованих елементів пам'яті, які можна відтворити, але складно використати як інструмент мислення. Вони існують окремо одна від одної і не складаються в цілісну модель економічної поведінки, яка потрібна для реальних рішень. Через це виникає типова ситуація: здобувач освіти здатен дати коректне визначення, пояснити базові залежності, однак втрачає здатність поєднати ці знання в момент, коли вони одночасно «працюють» у реальному контексті.

У цьому сенсі настільну фінансову гру «Малі підприємці», розроблену В. Письменним і С. Коженівським, можна розглядати повноцінною дидактичною моделлю, що відтворює логіку підприємницької діяльності на рівні взаємопов'язаних рішень та їх наслідків (рис. 1). Її внутрішня структура відображає ключові економічні процеси – акумулювання та розподіл стартового капіталу, вибір фінансової стратегії, взаємодію з фінансовими інститутами, адаптацію до змін зовнішнього середовища – проте вирішальним є не сам перелік цих елементів, а спосіб їх організації. Така побудова забезпечує ефект занурення в процес, за якого навчання відбувається через послідовне проживання підприємницьких ситуацій, а не через їх опис чи пояснення, формуючи здатність до ситуативного аналізу, оцінки ризиків і коригування стратегії в умовах змінних параметрів.

Рисунок 1. Ігрова карта до настільної фінансової гри «Малі підприємці»

Початковий капітал у розмірі 100 тис. грн, який отримує кожен учасник, виконує значно ширшу функцію, ніж забезпечення стартових можливостей [1, с. 42]. Він інституалізує обмеженість ресурсів як базову умову економічної поведінки. Саме ця фіксована величина створює рамку, в якій будь-яке рішення набуває вартості альтернативи, змушуючи гравця співвідносити очікувану вигоду з ризиками та потенційними втратами. Водночас механізм фіксації капіталу на персональному бланку трансформує абстрактне уявлення про фінанси у практику обліку, що поступово формує навички контролю за грошовими потоками (рис. 2). Принципово, що цей облік виникає ендогенно – як інструмент орієнтації в ігровому середовищі, де відсутність систематизації даних ускладнює прийняття рішень.

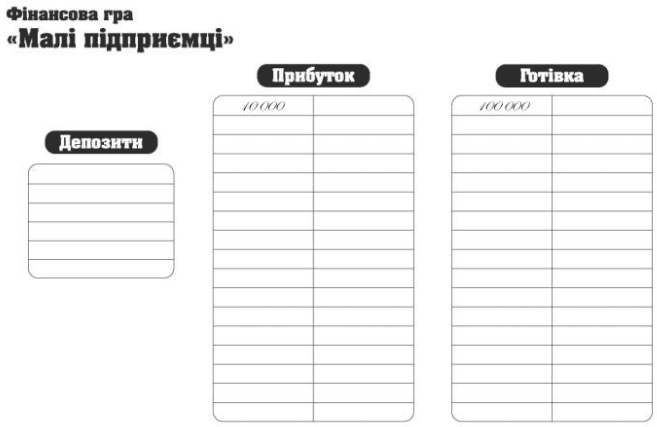

Рисунок 2. Персональний бланк до настільної фінансової гри «Малі підприємці»

Механіка руху по ігровому полю, яка зовні зводиться до простих дій з використанням кубика та послідовного переміщення між клітинками, виконує значно складнішу функцію – вона інституалізує невизначеність як невід'ємну характеристику економічного середовища. Випадковість тут виступає механізмом порушення передбачуваності, що унеможливлює побудову жорстко детермінованих стратегій. Гравець позбавлений контролю над послідовністю подій, однак зберігає відповідальність за реакцію на них. У результаті формується не лінійна логіка дій, характерна для традиційних навчальних завдань, а сценарне мислення, в основі якого лежить опрацювання множинних варіантів розвитку подій, оцінка їх ймовірності та готовність до коригування поведінки в умовах інформаційної неповноти. Така конфігурація зближує ігровий досвід до реальних підприємницьких практик.

Особливої уваги заслуговує система ігрових подій, яка вбудовує у навчальну модель елементи макро- та мікроекономічної нестабільності. Клітинки, що відображають зміну цін на енергоносії, зростання витрат на оплату праці або ускладнення взаємодії з партнерами, виконують функцію імітації зовнішніх і внутрішніх шоків, які порушують досягнуту рівновагу. Гравець змушений переглядати попередньо обрані стратегії, перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети під впливом факторів, що не підлягають прямому контролю. Важливо, що ці події не лише ускладнюють ігрову динаміку, а й формують відчуття вразливості бізнесу. У студента закріплюється розуміння того, що стійкість підприємницької діяльності визначається не відсутністю шоків, а здатністю реагувати на них через гнучкість фінансових рішень і наявність адаптаційних дій.

Окремий пласт становить моделювання взаємодії з фінансовими інститутами, де ігрові механіки банківських депозитів і страхування виконують роль інструментів формування базових навичок фінансового планування та управління ризиками. Рішення про розміщення коштів на депозиті відтворює класичну дилему між поточним споживанням і майбутнім доходом, змушуючи гравця враховувати часову вартість грошей та альтернативну вартість використання ресурсів. Натомість механіка страхування вводить якісно інший

рівень складності. Вона передбачає прийняття рішення в умовах невизначеності. Фіксована вартість страхового полісу, поєднана з невизначеною вигодою, створює ситуацію, в якій гравець змушений оцінювати не лише потенційний фінансовий результат, а й імовірність його настання.

Важливим методичним аспектом є наявність у грі спільного впливу, що синхронно впливає на всіх учасників, формуючи тим самим уявлення про існування системних економічних ризиків. Наприклад, зміна цін на енергоносії діє незалежно від індивідуальних стратегій гравців, що принципово відрізняє цю подію від локальних управлінських рішень у межах окремого підприємства. У результаті виникає ситуація, коли зовнішнє середовище виступає автономним фактором впливу, який не може бути нейтралізований через оптимізацію ресурсів чи диверсифікацію на мікрорівні. Це дозволяє зафіксувати межі керованості бізнес-системи й усвідомити наявність ризиків, які мають наднидивідуальний характер і формуються на рівні економічної системи в цілому. Подібний тип моделювання є методично складним, а тому досить рідко інтегрується навіть у розвинені освітні симуляції.

Якщо розглядати результати участі в грі як освітній ефект, то доцільно виділити кілька взаємопов'язаних рівнів компетентностей. Перший рівень охоплює фінансово-аналітичні навички, які проявляються у здатності здійснювати базовий облік, інтерпретувати структуру витрат і доходів, формувати елементарні рішення щодо планування ресурсів тощо. Другий рівень має поведінковий характер і пов'язаний з розвитком здатності діяти в умовах невизначеності, приймати рішення за обмеженої інформації, а також адаптувати стратегію під впливом змін зовнішнього середовища або ж випадкових подій. Третій рівень є системним і полягає у формуванні уявлення про економіку як про мережу взаємопов'язаних змінних, де кожне рішення має певні мультиплікативні наслідки, а ізольоване трактування факторів виявляється методологічно недостатнім.

Водночас важливо уникати переоцінювання подібних ігрових моделей, оскільки будь-яка дидактична симуляція за своєю природою здійснює редукцію реальності. Наприклад, у грі відсутні складні кредитні інструменти, обмежено представлене питання оподаткування та спрощена логіка ринкової взаємодії, де конкуренція не відтворюється в повному класичному економічному сенсі. Однак ці характеристики не можуть розглядатися як концептуальна слабкість інструменту, оскільки вони відображають свідоме методичне рішення щодо рівня складності навчального середовища. У цьому сенсі гру доцільно інтерпретувати як модульну платформу з потенціалом до масштабування, де поступове ускладнення правил, введення додаткових ролей або розширення набору економічних змінних створює передумови для переходу комплексної підприємницької екосистеми з багаторівневою структурою взаємодій.

Перелік використаних джерел:

1. Письменний В.В. Проблеми гейміфікації в освіті в контексті цілей сталого розвитку. Наукові записки Малої академії наук України. 2025. Вип. 1 (32). С. 36–46.

УДК 338.27

Подвірна Тетяна
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У РОЗВИТКУ СВІТОВИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ

У сучасних умовах розвитку світової економіки транснаціональні корпорації (ТНК) займають провідне місце у системі міжнародних економічних відносин та відіграють важливу роль у функціонуванні світових товарних ринків. Активізація процесів глобалізації,

міжнародного поділу праці та науково-технічного прогресу сприяла посиленню впливу великих міжнародних компаній на розвиток світової торгівлі, міжнародного виробництва та інвестиційних процесів. Саме транснаціональні корпорації сьогодні є головними суб'єктами глобальної економічної системи, оскільки вони контролюють значні обсяги виробництва, міжнародних фінансових потоків, інновацій та міжнародної торгівлі товарами і послугами.

Транснаціональні корпорації (ТНК) - це великі компанії або корпоративні об'єднання міжнародного типу, які здійснюють виробничу, інвестиційну, фінансову, науково-технічну та торговельну діяльність у кількох країнах світу через систему дочірніх підприємств і філій, що перебувають під контролем материнської компанії та функціонують на основі єдиної стратегії управління.

У науковій літературі ТНК розглядаються як основні суб'єкти міжнародного бізнесу та важливий елемент глобальної економічної системи, які забезпечують міжнародний рух капіталу, технологій, товарів і послуг, формують глобальні ланцюги створення вартості та впливають на розвиток світових товарних ринків.

Транснаціональна корпорація являє собою велику міжнародну компанію, яка здійснює виробничу, інвестиційну, фінансову та комерційну діяльність одночасно у кількох країнах світу та має централізовану систему управління. Організаційна структура ТНК зазвичай включає материнську компанію та мережу дочірніх підприємств, філій і представництв, розташованих у різних державах. Завдяки такій структурі корпорації можуть ефективно координувати міжнародну діяльність, оптимізувати виробничі процеси та швидко реагувати на зміни світової ринкової кон'юнктури.

Однією з найважливіших особливостей діяльності транснаціональних корпорацій є географічна диверсифікація виробництва. ТНК розміщують різні етапи виробничого процесу у різних країнах залежно від наявних економічних переваг: рівня розвитку технологій, вартості робочої сили, забезпеченості ресурсами, податкової політики та логістичних можливостей. Наприклад, науково-дослідні центри можуть функціонувати у країнах із високим науковим потенціалом, виробництво комплектуючих - у промислово розвинених країнах, а складання готової продукції - у країнах із дешевшою робочою силою. Такий підхід дозволяє зменшувати виробничі витрати, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати високу конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Важливе місце у діяльності транснаціональних корпорацій займає внутрішньокорпоративна торгівля, тобто обмін товарами, послугами, технологіями та комплектуючими між різними підрозділами однієї корпорації, розташованими у різних країнах. Значна частина сучасної міжнародної торгівлі здійснюється саме у межах таких глобальних виробничих мереж. Це дозволяє ТНК забезпечувати стабільність постачання, зменшувати трансакційні витрати, контролювати якість продукції та ефективно управляти міжнародними логістичними процесами.

Транснаціональні корпорації мають значний вплив на формування попиту і пропозиції на світових товарних ринках. З одного боку, вони контролюють великі обсяги виробництва у таких галузях, як автомобілебудування, енергетика, фармацевтика, електроніка, агропромисловий сектор та виробництво споживчих товарів. Це дає їм можливість впливати на структуру світової пропозиції, рівень конкуренції та динаміку цін. З іншого боку, ТНК активно формують попит через використання сучасних маркетингових стратегій, міжнародних брендів та рекламних кампаній. Завдяки значним фінансовим ресурсам вони здатні впливати на споживчі вподобання, створювати нові ринки та стимулювати розвиток нових сегментів світового ринку.

Особливе значення діяльність транснаціональних корпорацій має у формуванні глобальних ланцюгів створення вартості. У сучасній економіці виробництво більшості товарів здійснюється не в межах однієї країни, а через міжнародний розподіл окремих етапів виробництва між різними державами. ТНК координують усі етапи такого процесу — від наукових досліджень і проектування продукції до виробництва, логістики, маркетингу та післяпродажного обслуговування. Це сприяє розвитку міжнародної спеціалізації, інтеграції

національних економік у світове господарство та підвищенню ефективності міжнародного виробництва.

Важливим напрямом діяльності транснаціональних корпорацій є міжнародний рух капіталу та інвестиційна діяльність. ТНК здійснюють значні обсяги прямих іноземних інвестицій, спрямованих на створення нових підприємств, модернізацію виробництва та розвиток інфраструктури у різних країнах світу. Такі інвестиції сприяють економічному зростанню, створенню робочих місць, підвищенню рівня зайнятості населення та модернізації національних економік. Крім того, через мережу дочірніх підприємств ТНК здійснюють міжнародний трансфер технологій, поширюючи сучасні виробничі технології, управлінські методи та інноваційні рішення.

Разом із позитивним впливом діяльність транснаціональних корпорацій може мати і певні негативні наслідки для національних економік. Великі міжнародні компанії часто створюють потужну конкуренцію для місцевих виробників, що може призводити до витіснення національних підприємств із ринку. Також існує ризик посилення економічної залежності країн від іноземного капіталу, виведення прибутків за кордон та монополізації окремих сегментів ринку. У деяких випадках діяльність ТНК супроводжується екологічними та соціальними проблемами, особливо у країнах із недостатнім рівнем державного контролю.

Таким чином, транснаціональні корпорації є ключовими суб'єктами сучасної міжнародної економіки та важливими учасниками розвитку світових товарних ринків. Вони сприяють поглибленню глобалізації, розвитку міжнародної торгівлі, поширенню інновацій та формуванню нових моделей міжнародного виробництва. Водночас ефективне функціонування світових товарних ринків потребує забезпечення балансу між інтересами транснаціонального бізнесу та національних економік, що зумовлює необхідність ефективного державного регулювання діяльності міжнародних корпорацій.

Перелік використаних джерел:

1. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власик О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів / за ред. І. В. Багрової. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 580 с.
2. Воскобоєва О. В. Транснаціональні корпорації в умовах глобалізації економіки України / О. В. Воскобоєва, О. С. Ромащенко // Бізнес Інформ. - 2021. - № 1. - С. 21-27.
3. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О. Світова економіка та міжнародні економічні відносини : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 400 с.

УДК 336.22

Подольська Діана
студентка групи ПК-22
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Крамар Ірина
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Податкова система є основою економічної безпеки та суверенітету будь-якої держави, а в умовах тривалого періоду воєнного стану її роль трансформувалася у критичний фактор національного виживання. Сьогодні внутрішні податкові надходження виступають стабільним джерелом безпосереднього фінансування Збройних Сил України та оборонного сектору, оскільки вся залучена фінансова допомога від міжнародних партнерів має чітке цільове призначення і спрямовується виключно на цивільні, соціальні та гуманітарні потреби. У зв'язку з цим перед урядом постає проблема: з одного боку, необхідно максимально мобілізувати фіскальні ресурси для забезпечення оборонного сектору країни, а

з іншого - зберегти життєздатність приватного сектору, надавши бізнесу достатньо економічної свободи для відновлення та адаптації [1]. Окрім того, євроінтеграційний курс України на вимагає перебудови відносин між державою та платниками податків, що передбачає ліквідацію системних дефектів та перетворення податкових органів із фіскально-каральних інституцій на партнерів для підприємництва.

Сучасний фіскальний механізм України спирається на чотири основні джерела надходжень:

– податок на додану вартість (ПДВ);
– єдиний соціальний внесок (ЄСВ);
– податок на прибуток підприємств;
– податок на доходи фізичних осіб (ПДФО).

Кожен з них відіграє унікальну роль у наповненні бюджетної системи. Зокрема, ПДВ виступає головним фінансовим ресурсом країни, проте його адміністрування супроводжується значними ризиками та суб'єктивним тиском на бізнес; ЄСВ формує фінансовий базис Пенсійного фонду, забезпечуючи стабільність соціальних виплат; податок на прибуток є безпосереднім індикатором динаміки ділової активності, демонструючи здатність вітчизняних підприємств генерувати фінансовий результат у форс-мажорних обставинах; ПДФО є базою для формування спроможності місцевих бюджетів, фінансуючи муніципальну інфраструктуру, заклади охорони здоров'я та освіти.

Попри високу фіскальну значущість цих податків, у системі їх адміністрування існують глибокі деструктивні чинники. Найгострішою проблемою залишається високий рівень тінізації окремих секторів економіки та надмірний адміністративний тиск на легальний бізнес. У той же час практичний аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що автоматизовані алгоритми Державної податкової служби України часто відносять доброчесних суб'єктів господарювання до категорії «ризикових» через формальні невідповідності або затримки контрагентів.

Важливо також зазначити, що фіскальний сектор несе значні втрати через функціонування масштабного тіньового ринку підакцизних товарів (алкоголь, тютюн, пальне), де через нелегальний обіг держава щороку недоотримує мільярди гривень потенційних надходжень. У таблиці 1 представимо аналіз ключових фіскальних проблем та перспектив.

Таблиця 1

Проблеми та перспективи трансформації податкової системи України:

Складова системи / Податок	Поточні проблеми та виклики	Перспективи та інструменти вирішення
ПДВ (Податок на додану вартість)	Корупційні маніпуляції, складність адміністрування та блокування накладних	Перехід до автоматизованої моделі «цифрового комплаєнсу»
Акцизний податок	Високий рівень тінізації ринку підакцизної продукції	Впровадження та масштабування системи «Е-акциз»
Міжнародне оподаткування	Ухилення від сплати податків, виведення капіталу в офшори	Автоматичний обмін інформацією за стандартом CRS
Фіскальна модель взаємодії	Каральне адміністрування, надмірний тиск на легальний бізнес	Сервісна модель, преференції та стабільність для чесних платників.

Таким чином, бачимо, що перспективи податкової системи України полягають у діджиталізації, євроінтеграції та переході від фіскального виживання до сталого відновлення. Окрім того, замість агресивного підвищення ставок пропонується розширювати базу

оподаткування через детінізацію ринку підакцизних товарів системою «Е-акциз» [1] та впровадження міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією CRS для боротьби з виведенням прибутків за кордон.

У свою чергу, головним пріоритетом слід виокремити досягнення балансу між потребами держави та свободою бізнесу [2], що є можливим лише через зміну карального адміністрування на сервісну модель «цифрового комплаєнсу», яка закриває схеми мінімізації податків, забезпечить рівні конкурентні умови й гарантоване наповнення бюджету.

Перелік використаних джерел:

1. Черкашин І. Зміни в податковому законодавстві України в умовах воєнного стану. Сучасні тенденції розвитку соціально-економічних систем в умовах турбулентності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 2023 р.) / за ред. І. О. Крамар. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 140-14. URL: https://surl.li/wvuvma (дата звернення 18.05.2026)

2. Проблеми та перспективи реформування податкової системи України: правовий та економічний аспекти: зб. матеріалів наук.-практ. семінару / за ред. І. О. Крамар. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2023. 184 с. URL: https://surl.li/dhixyy (дата звернення 18.05.2026)

УДК 005.21:005.7:658

Потупа Оксана
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СПЕЦИФІКА ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

В умовах воєнних ризиків стратегічне управління змінами набуває для підприємства не лише функції розвитку, а й функції виживання, збереження операційної стійкості та підтримання конкурентоспроможності. Воєнний стан зумовлює розриви логістичних ланцюгів, втрату частини трудового потенціалу, зростання невизначеності зовнішнього середовища та потребу в прискореному перегляді управлінських рішень. За таких обставин особливої ваги набувають цифровізація, адаптивність організаційної структури, перегляд пріоритетів розвитку та інтеграція змін у систему оперативного і стратегічного планування [1, с.238].

Специфіка стратегічного управління змінами в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у тому, що зміни мають здійснюватися не епізодично, а безперервно, на основі постійного моніторингу зовнішнього середовища, швидкого виявлення загроз та своєчасного коригування стратегічного курсу підприємства.

У таких умовах змінюється сама логіка управління, зокрема якщо в стабільному середовищі стратегія орієнтується переважно на довгострокове зростання, то під час війни першочерговими стають безпека персоналу, безперервність діяльності, збереження ключових бізнес-процесів, ресурсна мобільність та здатність до оперативного перерозподілу функцій.

Водночас зміни повинні охоплювати не лише формальну структуру управління, а й процеси, персонал, комунікації, неформальні зв’язки та корпоративну культуру, оскільки лише узгодженість цих елементів формує стійку систему адаптації підприємства до кризових викликів.

За таких умов ключовими інструментами стратегічного управління змінами доцільно

вважати сценарне планування, стратегічний моніторинг ризиків, диверсифікацію діяльності, делегування повноважень, антикризову комунікацію, реорганізацію бізнес-процесів, а також цифрові інструменти аналізу й координації. У таблиці 1. систематизуємо та представимо основні інструменти стратегічного управління змінами на підприємстві в умовах воєнних ризиків.

Таблиця 1

Характеристика інструментів стратегічного управління змінами на підприємстві в умовах воєнних ризиків

Інструмент	Характеристика інструменту	Значення для підприємства в умовах воєнних ризиків
Сценарне планування	Передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства	Дозволяє своєчасно підготуватися до можливих кризових ситуацій, зменшити невизначеність та підвищити гнучкість стратегічних рішень
Стратегічний моніторинг ризиків	Полягає у систематичному виявленні, оцінюванні та контролі ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства	Сприяє ранньому виявленню загроз, оперативному реагуванню на зміни середовища та мінімізації втрат
Диверсифікація діяльності	Передбачає розширення видів діяльності, ринків збуту, постачальників або каналів реалізації продукції	Знижує залежність підприємства від окремих ресурсів, ринків чи контрагентів, підвищує його стійкість до зовнішніх потрясінь
Делегування повноважень	Полягає у передачі частини управлінських функцій на нижчі рівні управління для підвищення оперативності прийняття рішень	Забезпечує швидшу реакцію на критичні ситуації, зменшує перевантаження керівництва та підвищує адаптивність організаційної структури
Антикризова комунікація	Охоплює систему внутрішнього та зовнішнього інформування працівників, партнерів, клієнтів і стейкхолдерів щодо змін та ризиків	Підтримує довіру, знижує рівень невизначеності, мінімізує панічні настрої та сприяє узгодженості дій усіх учасників
Реорганізація бізнес-процесів	Передбачає перегляд, спрощення, адаптацію або трансформацію ключових процесів підприємства відповідно до нових умов діяльності	Дозволяє забезпечити безперервність роботи, скоротити витрати часу і ресурсів, підвищити ефективність управління
Цифрові інструменти аналізу й координації	Охоплюють використання ERP-, CRM-, BPM-систем, хмарних платформ, аналітичних панелей, засобів віддаленої взаємодії та контролю	Забезпечують оперативність обробки інформації, координацію дій у реальному часі, підтримку управлінських рішень і підвищення стійкості підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2, с.293-294]

Наведені інструменти стратегічного управління змінами формують комплексну основу адаптації підприємства до умов воєнної нестабільності. Їх застосування дає змогу не лише своєчасно реагувати на ризики, а й забезпечувати безперервність діяльності,

організаційну гнучкість і збереження конкурентних позицій підприємства. Найвищий управлінський ефект досягається за умови їх комплексного та взаємоузгодженого використання.

Для підприємств воєнного періоду особливо важливими є оперативне планування в режимі «тут і зараз», відкрита комунікація із зацікавленими сторонами, залучення ключових працівників до процесу змін, підтримка персоналу та підвищення швидкості прийняття рішень. При цьому вибір інструментарію залежить від характеру загроз, ресурсних можливостей підприємства, рівня опору змінам і здатності колективу працювати в умовах стресу [3, с.128].

Вагоме значення має і вибір моделі впровадження змін. У сучасних умовах виправданим є поєднання класичних і гнучких підходів: восьми крокової моделі Дж. Коттера, ADKAR, людиноцентричної моделі PCI та формули Глейтчера. Таке поєднання дає змогу одночасно врахувати стратегічне бачення, мотивацію працівників, рівень готовності до трансформацій, опір змінам і потребу в покроковій реалізації нововведень. Для воєнного середовища це особливо важливо, оскільки ефективність змін визначається не лише економічною доцільністю, а й психологічною прийнятністю, швидкістю комунікації, здатністю персоналу засвоювати нові ролі та підтримувати безперервність діяльності підприємства [4, с.45].

Узагальнюючи результати представленого дослідження, слід відзначити той факт, що стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах воєнних ризиків слід розглядати як комплексну систему дій, спрямовану на поєднання стратегічної гнучкості, безпекової орієнтації, цифрової трансформації та збереження організаційної цілісності. Його результативність визначається здатністю керівництва швидко переглядати стратегічні орієнтири, поєднувати довгострокове бачення з оперативним реагуванням, підтримувати персонал і забезпечувати узгодженість між процесами, структурою та ресурсами. Саме тому в умовах війни інструменти стратегічного управління змінами мають бути не формальним набором методів, а практичною основою забезпечення стійкості, адаптивності та подальшого розвитку підприємства.

Стратегічне управління змінами в умовах воєнних ризиків характеризується високою динамічністю, скороченням горизонту планування, пріоритетністю безпекових рішень та необхідністю постійного перегляду управлінських підходів. Найбільш дієвими інструментами в таких умовах є сценарне планування, моніторинг ризиків, диверсифікація, цифровізація бізнес-процесів, залучення персоналу до змін і використання інтегрованих моделей їх упровадження. Зазначене дозволяє підприємству не лише мінімізувати втрати від воєнних загроз, а й створити основу для післякризового відновлення та стратегічного розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Левицький В. В., Радинський С. В., Артеменко Л. Б., Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А.,* 2024. С. 235-253.

2. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 289-296.

3. Шимановська-Діанич Л. М., Сосян М. М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2024. № 6 (76). С. 126-134. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.13.

4. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 1 (107). С. 39-46. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.

УДК 005.334:330.341.1:334.72

Радинський Сергій
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний ніверситет імені Івана Пулюя
Радинська Софія
студентка 3 курсу Університет інформаційних
технологій та менеджменту
м. Жешув, Польща

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем турбулентності, посиленням конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури та зростанням невизначеності, актуалізуючи при цьому потребу в оновленні підходів до реалізації антикризового управління підприємством.

За таких умов ефективність функціонування суб'єктів господарювання дедалі більше залежить не лише від здатності нейтралізувати кризові прояви, а й від уміння своєчасно інтегрувати інноваційні інструменти у систему стратегічного управління. Як засвідчують сучасні дослідження, антикризове управління доцільно розглядати не лише як реакцію на кризу, а як безперервний превентивний і адаптивний процес, орієнтований на раннє виявлення загроз, збереження стійкості та формування нових конкурентних переваг.

Теоретичне підґрунтя антикризового управління в сучасних умовах базується на стратегічному підході, який передбачає поєднання превентивних, реактивних і післякризових заходів. Важливою ознакою результативної антикризової системи є її гнучкість, адаптивність, здатність до диверсифікації та ситуаційного реагування. При цьому в структурі антикризових стратегій виокремлюють захисну та наступальну моделі, зокрема перша орієнтована на стабілізацію за рахунок внутрішніх резервів, а друга – на суттєві реструктуризаційні зміни, залучення зовнішніх ресурсів і посилення довгострокових конкурентних позицій. У такому контексті криза виступає не лише як загроза, а і як передумова структурних змін, оновлення управлінських процесів та активізації інноваційної діяльності [1, с. 40].

Одним із ключових напрямів посилення антикризового потенціалу підприємницької діяльності є формування стратегії інноваційного розвитку. Методичний підхід до її розроблення має спиратися на інституціональний, системний, процесний і компетентнісний підходи.

Особливого значення набуває процесний підхід, оскільки він фокусує увагу на інноваційних бізнес-процесах та створює передумови для впровадження продуктових, технологічних, маркетингових і організаційних інновацій. Практична цінність такої стратегії полягає в тому, що вона не обмежується декларативним визначенням цілей, а передбачає конкретні напрями їх реалізації, серед яких стимулювання інноваційної діяльності персоналу, забезпечення трансферу технологій і комерціалізації ідей, інформатизація діяльності, а також системний моніторинг інноваційної активності.

В умовах економічної нестабільності інноваційні інструменти антикризового управління набувають дедалі виразнішого цифрового змісту, що проявляється у застосуванні електронного документообігу, автоматизації ключових функцій і бізнес-процесів, стандартизації управління якістю, проєктами та знаннями, а також у формуванні корпоративних платформ для генерування й обміну ідеями [2, с. 171]. Саме такі інструменти сприяють підвищенню інформаційної прозорості, швидкості прийняття управлінських рішень і загальної адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас універсальність запропонованого методичного підходу дає змогу використовувати його як

аналітичну основу для виявлення слабких місць у процесі розробки та реалізації інноваційної стратегії.

Суттєве значення в сучасній системі антикризового управління має цифрова трансформація стратегічного менеджменту підприємства. У VUCA-середовищі традиційні підходи до довгострокового планування виявляються недостатньо результативними, оскільки формують так званий стратегічний розрив між швидкістю змін на ринку та швидкістю управлінської реакції.

За таких умов пріоритетного значення набуває впровадження бізнес-аналітики, Big Data, рішень на основі даних, а також Agile-стратегування як інструменту ітеративного, гнучкого та короткоциклового планування [3, с. 554]. Поряд із цим, система «цілі та ключові результати» забезпечує вертикальну синхронізацію стратегічних цілей, підвищує прозорість виконання та сприяє переходу від реактивного реагування на проблеми до їх проактивного попередження.

Відповідно, в сучасних умовах, інноваційні інструменти та стратегії антикризового управління доцільно розглядати як інтегровану систему, у якій поєднуються стратегічна гнучкість, цифрова трансформація, інноваційний розвиток і проактивне виявлення ризиків. Для сучасного підприємництва антикризова стійкість дедалі більше визначається не масштабом ресурсів, а якістю управлінських рішень, рівнем цифрової зрілості, здатністю до швидкого оновлення бізнес-процесів і використанням інструментів інноваційного розвитку.

Таким чином, в умовах кризових явищ та економічної нестабільності антикризове управління підприємницькою діяльністю має трансформуватися з переважно реактивної моделі у стратегічно орієнтовану, інноваційно насичену та цифрово підтримувану систему. Її ключовими складовими виступають рання діагностика ризиків, гнучкі стратегії реагування, розвиток інноваційного потенціалу, інформатизація бізнес-процесів, упровадження бізнес-аналітики та Agile-підходів.

Безпосередньо синергія інноваційних інструментів і сучасних стратегій управління формує підґрунтя для збереження економічної стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2021. Т. 32(71). № 1. С. 38-41. DOI: 10.32838/2523-4803/71-1-6.

2. Отенко І. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 166-175. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-166-175.

3. Петришин Є. І., Таранич О. В. Оптимізація системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ.* 2025. № 10. С. 552-559. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-10-552-559.

УДК 005.334:330.341.1:334.72

Радинський Сергій
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний ніверситет імені Івана Пулюя

Цалин Степан
здобувач

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ ТА УСТАНОВОК ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна парадигма функціонування енергетичного сектору України зазнає радикальних трансформацій під тиском екзогенних чинників: від критичних пошкоджень інфраструктури до необхідності термінової децентралізації генерації. В умовах високого рівня турбулентності та зростаючої невизначеності ринкової кон'юнктури, традиційні методи ієрархічного управління стають неспроможними забезпечити операційну стійкість. Актуалізується потреба у впровадженні інноваційних стратегій, де цифровий інструментарій виступає не просто технічним додатком, а ключовою складовою антикризового управління підприємством.

Ефективність функціонування сучасних енергооб'єктів, зокрема сонячних електростанцій (СЕС), дедалі більше залежить від здатності менеджменту інтегрувати інтелектуальні рішення у систему стратегічного планування. В умовах VUCA-середовища виникає гостра потреба у подоланні «стратегічного розриву» - критичної невідповідності між стрімкими змінами в мережі (коливання частоти, напруги, дефіцит потужності) та швидкістю прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація у цьому контексті орієнтована на перехід від реактивного до превентивного управління, де кожна дія системи базується на аналізі великих масивів даних (Big Data) у реальному часі [1].

В межах дослідження виокремлено ключові групи цифрових інструментів, що забезпечують стабільність енергетичного підприємства в умовах невизначеності:

1. Інтелектуальні системи прогнозування (AI-driven Forecasting): Використання нейронних мереж та алгоритмів Big Data для аналізу супутникових знімків та метеоданих. Це дозволяє здійснювати високоточне прогнозування виробітку СЕС на внутрішньодобовому (IDM) та добовому наперед (DAM) ринках електроенергії. Точність прогнозу безпосередньо впливає на мінімізацію небалансів та фінансову стійкість підприємства[2].

2. Цифрові екосистеми управління накопичувачами (BESS Management Systems): Потужні акумуляторні системи стають «цифровим буфером» енергосистеми. Управління ними базується на складних алгоритмах, які в реальному часі аналізують частоту та напругу в мережі. У разі виникнення дефіциту потужності цифрова система за мілісекунди ініціює розряд акумуляторів, запобігаючи аварійним відключенням споживачів.

3. Технології «Smart Grid» та віртуальні електростанції (VPP): Об'єднання розподілених сонячних установок та систем збереження енергії у єдиний цифровий кластер. Це дозволяє підприємству виступати на ринку як активний учасник, надаючи допоміжні послуги з регулювання частоти, що є критично важливим для стабілізації енергосистеми України в умовах пошкоджень магістральних мереж.

Одним із фундаментів такої системи є впровадження високоточних інструментів прогнозування на основі штучного інтелекту. Оскільки фотоелектричні системи мають стохастичну природу виробітку, управління небалансами стає основним фінансовим викликом. Цифрові платформи, що використовують методи машинного навчання для аналізу історичних даних та метеорологічних моделей, дозволяють знизити похибку прогнозування до мінімальних значень. Це забезпечує підприємству можливість ефективно оперувати на

ринку «на добу наперед» (DAM) та внутрішньодобовому ринку (IDM), перетворюючи ризики невизначеності на прогнозовані фінансові потоки [3].

Особливе місце у структурі цифрових інструментів посідають системи управління акумуляторними установками (BESS Management Systems). В умовах енергетичної кризи системи збереження енергії виконують роль динамічного стабілізатора. Цифрові алгоритми Energy Management Systems (EMS) здійснюють моніторинг стану мережі з частотою у декілька мілісекунд, забезпечуючи автоматичний відгук на будь-які відхилення частоти. Це дозволяє підприємству не лише гарантувати власну енергонезалежність, а й надавати допоміжні послуги з регулювання частоти та резервів потужності, що стає новим джерелом доходу та зміцнює загальну стійкість об'єднаної енергосистеми.

Методичний підхід до впровадження таких інновацій має базуватися на системному та процесному підходах. Цифровізація повинна охоплювати всі рівні: від мікропроцесорних релейних захистів на рівні розподільчих пристроїв до хмарних платформ моніторингу генерації. Важливим елементом є розвиток концепції «цифрових двійників» (Digital Twins), які дозволяють моделювати роботу СЕС та систем акумуляторів у різних критичних сценаріях, виявляючи слабкі місця в системі захисту та автоматики до моменту виникнення реальної аварії.

Сучасні стратегії антикризового управління в енергетиці також передбачають використання Agile-методологій у поєднанні з концепцією «цілей та ключових результатів» (OKR). Це забезпечує гнучкість стратегування та можливість швидкої адаптації цифрових інструментів до нових регуляторних вимог або технологічних викликів. Більше того, формування корпоративних платформ для генерування ідей та обміну даними між інженерним складом і менеджментом сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз, управління цифровими інструментами має стати невід'ємною частиною інноваційної стратегії енергетичного підприємства. Синергія сонячної генерації та систем BESS під контролем інтелектуальних систем управління формує нову модель енергозабезпечення – децентралізовану, гнучку та цифрово зрілу. Саме такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, високий рівень антикризової стійкості та створює підґрунтя для надійної роботи критичної інфраструктури в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 908-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80

2. Карпенко О. В. Моделі та методи автоматичного прогнозування щогодинного виробітку «на добу наперед» електричної енергії фотоелектричною станцією : дис. … доктора філософії. Дніпро, 2024. 146 с.

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку установок зберігання енергії : Закон України від 15.02.2022 № 2046-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2046-20#Text

УДК 005.73

Рогов В'ячеслав
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
(м. Миколаїв)

МЕРИТОКРАТІЯ ІДЕЙ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Меритократія ідей у сучасних організаціях поступово стає не просто альтернативою традиційній бюрократичній системі управління, а необхідною умовою виживання компаній у середовищі високої невизначеності, швидких технологічних змін та інформаційного перенасичення [1]. Якщо бюрократія історично будувалася навколо статусу, посадової ієрархії та формального права на ухвалення рішень, то меритократія ідей переносить центр ваги на якість аргументації, силу аналітики та доказовість даних. У такій системі не посада визначає вагу голосу, а здатність запропонувати рішення, яке підтверджується фактами, моделями, експериментами та прогнозами. Саме тому виникає принципово нове управлінське питання: як створити організацію, де голос аналітика, який має переконливі дані, може впливати на рішення сильніше, ніж інтуїція директора з багаторічним досвідом?

Традиційна бюрократична модель формувалася в епоху індустріальної економіки, де головною цінністю була стабільність, контроль та передбачуваність. У таких структурах інформація рухалася вертикально, а право на інтерпретацію реальності концентрувалося на верхніх рівнях управління. Директор або керівник сприймався як головне джерело знань і рішень, тоді як аналітики, експерти чи молодші спеціалісти виконували допоміжну функцію. Проблема полягає в тому, що сучасна економіка стала надто складною для одноосібної інтуїції. Обсяг даних, швидкість змін ринку, поведінкова нестабільність споживачів та технологічна турбулентність створюють ситуацію, у якій управлінська інтуїція без аналітичного підкріплення часто перетворюється на ризик. Багато корпоративних провалів останніх десятиліть були наслідком саме того, що організації ігнорували сигнали даних, віддаючи перевагу авторитету керівників.

Меритократія ідей змінює саму логіку корпоративної влади. У центрі системи опиняється не людина як носій статусу, а ідея як носій цінності. Це означає, що організація повинна створити механізми, які дозволяють оцінювати пропозиції незалежно від рангу автора. Для цього необхідно радикально трансформувати корпоративну культуру. Найбільша проблема бюрократичних систем полягає не у формальних правилах, а у психології влади. Керівники часто сприймають заперечення або альтернативну аналітику як загрозу власному авторитету. У результаті дані починають не впливати на рішення, а лише легітимізувати вже ухвалені управлінські позиції. Аналітика перетворюється на декоративний елемент, а не на реальний механізм стратегічного впливу.

Для побудови меритократії ідей компанія повинна насамперед змінити критерії довіри. У класичній ієрархії довіра базується на посаді, досвіді та формальному статусі. У data-driven організації довіра має базуватися на якості прогнозу, точності моделей та ефективності рішень. Це означає, що необхідно створювати системи вимірювання управлінської ефективності, де кожне стратегічне рішення має цифровий слід і може бути оцінене ретроспективно. Якщо молодий аналітик систематично демонструє точні прогнози, а директор регулярно помиляється, організація повинна мати сміливість визнати цю різницю неформально і формально. Інакше культура даних ніколи не стане реальною.

Одним із основних механізмів меритократії є прозорість інформації. У багатьох бюрократичних структурах дані використовуються як інструмент контролю і політичного впливу. Інформація приховується, фільтрується або інтерпретується вибірково. У меритократичній системі дані мають бути максимально відкритими для всіх рівнів організації. Це створює середовище, де аргументація стає важливішою за статус. Якщо всі

бачать однакові показники, то керівнику значно складніше ігнорувати факти лише через власні упередження чи інтуїцію.

Особливу роль у формуванні меритократії відіграють цифрові технології та HR-аналітика. Сучасні системи Business Intelligence, predictive analytics та AI-моделі дозволяють оцінювати ефективність ідей не суб'єктивно, а через конкретні KPI, сценарний аналіз та ймовірнісне прогнозування. Наприклад, замість того щоб ухвалювати рішення про новий продукт на основі «відчуття ринку» керівника, компанія може використовувати поведінкову аналітику клієнтів, A/B тестування та моделі машинного навчання. У такому середовищі сила аргументу поступово починає переважати силу посади.

Водночас меритократія не означає повного знищення лідерства чи управлінської інтуїції. Проблема не в самій інтуїції, а в її монополії. Досвід керівника може бути надзвичайно цінним, особливо в умовах неповних даних або кризових ситуацій. Але цей досвід має конкурувати з аналітикою, а не пригнічувати її. Найуспішніші організації майбутнього — це не компанії, де всім керують алгоритми, і не компанії, де домінує авторитарний лідер. Це системи, де інтуїція і дані перебувають у постійному конструктивному конфлікті.

Щоб голос працівника нижчої ланки мав змогу впливати на рішення в компанії, необхідно також створити безпечне середовище для інтелектуальної незгоди. У багатьох організаціях співробітники бояться суперечити керівництву, навіть якщо мають переконливі докази. Виникає феномен «мовчазної аналітики», коли дані існують, але ніхто не наважується їх озвучити. Тому культура меритократії неможлива без психологічної безпеки. Працівник повинен знати, що критика ідей керівника не призведе до покарання чи втрати кар'єрних можливостей. Окрім того, організація має заохочувати інтелектуальний конфлікт як джерело інновацій.

Важливим інструментом може бути анонімізація ідей на ранніх етапах оцінювання. Якщо стратегічні пропозиції або інноваційні концепції розглядаються без зазначення авторства, то організація мінімізує вплив статусних упереджень. У такій системі виграє не той, хто має вищу посаду, а той, чия ідея має сильніше аналітичне обґрунтування. Подібні механізми вже використовуються в технологічних компаніях, інноваційних лабораторіях та дослідницьких центрах, де швидкість адаптації критично важлива.

Висновок. Меритократія ідей — це не просто управлінська технологія, а зміна філософії організації. Вона означає перехід від культури влади до культури доказів, від вертикальної покори до інтелектуальної конкуренції, від домінування статусу до домінування компетентності. У світі даних авторитет більше не може існувати лише завдяки посаді чи досвіду. Він повинен постійно підтверджуватися здатністю бачити реальність точніше за інших.

Перелік використаних джерел:

1. Вулдрідж А. Влада гідних. Як меритократія створила сучасний світ. К.: Наш формат. 2024. 480 с.

УДК 338.48(477)

Руснак Марія
студентка групи Тз-41
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія Петрівна
к. е. н., доцент кафедри міжнародного
туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ ЗА УМОВ ВОЄННОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Зелений туризм (передусім сільський та екоорієнтований) у сучасних умовах воєнної та соціальної нестабільності набуває для України подвійної значущості, адже виступає як відносно безпечний сегмент внутрішніх подорожей і як інструмент підтримки життєздатності сільських територій та локальних економік. У період воєнного часу туристичний продукт всередині країни трансформується з урахуванням безпекових вимог (маршрути з позначенням укриттів, комендантська година, правила поведінки біля критичної інфраструктури), а серед пріоритетних видів внутрішнього туризму зберігаються екологічний (зелений), лікувально-оздоровчий, релігійний і сільський напрями [1].

За таких умов ключовим чинником попиту стає поєднання природоорієнтованості з організованою безпекою та прогнозованістю сервісу, що підвищує вимоги до підготовленості суб'єктів зеленого туризму та якості їхньої інфраструктури. Водночас зелений туризм посилює свою соціально-економічну функцію, сприяючи диверсифікації доходів домогосподарств, підтримці локальної зайнятості та збереженню культурно-ландшафтної спадщини у приймаючих громадах. Перспективи його розвитку визначаються здатністю інтегрувати принципи сталості, цифрові інструменти просування і кооперaційні моделі взаємодії на рівні громад, забезпечуючи при цьому адаптивність сектору до тривалих ризиків і невизначеності.

Сучасні тенденції розвитку зеленого туризму в Україні в умовах війни визначаються переорієнтацією попиту на короткі поїздки до відносно безпечних регіонів, «природні» локації та формати відпочинку з вираженим відновлювальним ефектом (психологічне розвантаження, зміна ритму життя, контакт із довкіллям). Показово, що у воєнний період формується новий внутрішній туристичний продукт і маршрути, адаптовані під безпекові обмеження, оскільки зазначене фактично робить безпеку базовим та визначальним параметром конкурентоспроможності пропозиції [1].

Факторна база зеленого туризму в Україні залишається структурно сильною завдяки ресурсам сільських територій та можливості поєднання рекреації з локальними практиками (ремесла, гастрономія, етнокультура). У наукових публікаціях підкреслюється, що сільський зелений туризм має комплексний характер і виступає механізмом економічного та соціального розвитку аграрних територій; водночас у нормативному полі він визнається окремим видом туризму, пріоритетність розвитку якого закріплюється у Законі України «Про туризм». Разом із тим, воєнні ризики та соціальна нестабільність істотно «перекроюють» карту можливостей: частина потенційних територій опиняється під окупацією або в зонах активних бойових дій; актуалізуються вимоги до наявності укриттів та загальної готовності агросадиб і об'єктів прийому до роботи в умовах ризику, а також до зрозумілих стандартів якості й безпеки послуг [2].

У результаті формується нерівномірність розвитку зеленого туризму за регіонами та типами суб'єктів (мережеві/організовані ініціативи проти дрібних індивідуальних пропозицій), що посилює потребу в інституційній координації на рівні громад і областей.

Важливою тенденцією стає технологічне та організаційне оновлення зеленого

туризму. Окремі дослідження систематизують перспективні інноваційні рішення для України: екологічно чисті засоби розміщення й «зелену» сертифікацію, сталий транспорт, цифрові інструменти (мобільні застосунки, AR/VR-екскурсії), розвиток сталої гастрономії на базі локальних продуктів, а також відновлювальний (restorative) туризм як компонент післявоєнного відновлення територій [3].

Водночас бар'єрами інноваційного розвитку називаються брак інвестицій, низька цифрова грамотність та обмежена кооперація учасників ринку, що в умовах нестабільності, значно знижує швидкість модернізації та ускладнює масштабування успішних практик.

Економіко-соціальний ефект зеленого туризму проявляється через диверсифікацію місцевої економіки, формування попиту на локальні екологічні товари й послуги та створення додаткових джерел доходів для сільських територій, що є критично важливим за умов падіння доходів і загальної невизначеності [4].

Визначаючи той факт, що «зелений» сегмент доцільно розглядати не як допоміжний формат дозвілля, а як інструмент територіальної стійкості (resilience), який потребує підтримки через безпекові протоколи, цифрову інфраструктуру просування, кластеризацію та узгоджену політику розвитку на рівні громад.

Отже, сучасні тенденції розвитку зеленого туризму України в умовах воєнної та соціальної нестабільності визначаються посиленням ролі безпеки й адаптації туристичного продукту, переорієнтацією попиту на внутрішні природоорієнтовані поїздки з відновлювальною функцією, а також потребою інноваційно-організаційної модернізації, яка має спиратися на кооперацію громад і бізнесу, стандарти якості/безпеки та інструменти інвестиційної й цифрової підтримки.

Перелік використаних джерел:

1. Бойко З. В., Горожанкіна Н. А., Грушка В. В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3343 (дата звернення до ресурсу 9.05.2026)
2. Батиченко С. П., Мельник Л. В. Сільський зелений туризм в Україні – стратегічна складова розвитку сільських територій. *Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів.* 2024. Вип. 4. С.56-62.
3. Періг Т. В. Зелений туризм на сучасному туристичному ринку: перспективні інноваційні рішення для України. *Економіка та суспільство.* 2025. № 76. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6332/6275/ (дата звернення до ресурсу 9.05.2026)
4. Табенська О. І. Розвиток сільського зеленого туризму. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2528/2447 (дата звернення до ресурсу 9.05.2026)

УДК 005.57:005.7:004.7

Савич Андріанна
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах діяльність організацій відбувається під впливом високої турбулентності зовнішнього середовища, яка зумовлена воєнними ризиками, перебоями в логістичних ланцюгах, зміною ринкової кон'юнктури, інформаційним перевантаженням та зростанням невизначеності управлінських рішень. За таких обставин особливого значення набуває не лише наявність інформації, а й здатність організації формувати цілісну систему її збирання, обробки, передавання та використання. У науковій літературі інформаційно-комунікаційне забезпечення трактується як сукупність даних, інформації та сучасних каналів комунікації, необхідних для формування, прийняття й реалізації ефективних управлінських рішень [1]. Водночас у стратегічному управлінні організацією така система має забезпечувати доступ до релевантної, точної та своєчасної інформації, а також підтримувати належну взаємодію між усіма рівнями управління [2, с. 189].

Сучасне осмислення проблеми дає підстави стверджувати, що інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту не слід зводити лише до технічних засобів обміну даними, а його зміст охоплює інформаційні потоки, канали зв'язку, внутрішні та зовнішні комунікації, порядок обробки повідомлень, а також механізми зниження невизначеності в діяльності організації. Дослідники підкреслюють, що цей ресурс є одним із найважливіших для підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур і збереження їхніх економічних інтересів. Поряд із цим, інформаційно-комунікаційне забезпечення бізнес-процесів розглядається як процес надання стейкхолдерам потрібної інформації за допомогою сучасних ефективних каналів комунікації, що дозволяє інтегрувати підсистеми управління та спрямовувати інформаційні потоки на досягнення стратегічних цілей.

В умовах воєнної нестабільності вимоги до системи інформаційно-комунікаційного забезпечення суттєво зростають. Даний факт пояснюється тим, що війна формує турбулентне середовище, в якому менеджмент організацій змушений постійно переглядати цілі, адаптувати управлінські рішення та реагувати на нові виклики.

У наукових дослідженнях наголошується, що війна, порушення логістики та загальна нестабільність ставлять перед менеджментом підприємств нові завдання, потребують вищого рівня стратегічного бачення, безперервного моніторингу та швидкої реакції на зміни. У такій ситуації інформація перетворюється на критично важливий ресурс, а її несвоєчасність або викривлення можуть спричиняти стратегічні помилки, втрату керованості та зниження організаційної стійкості [3, с. 66].

Значну роль у формуванні адаптивної системи відіграє інформаційно-комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління, адже він забезпечує не лише передавання відомостей, а й створює інтегроване інформаційне поле організації, в межах якого узгоджуються управлінські дії, інтереси стейкхолдерів і стратегічні пріоритети.

Дослідження показують, що роль інформаційно-комунікаційного механізму полягає у забезпеченні доступу до релевантної й точної інформації, необхідної для аналізу ринкової ситуації, оцінки внутрішніх ресурсів та ідентифікації можливостей і загроз. Саме тому інформація, отримана шляхом такого механізму, стає основою формування стратегічних

альтернатив і вибору оптимального варіанта дій [2, с. 189]. Водночас комунікаційний менеджмент у стратегічному вимірі формує довіру, сприяє гнучкому прийняттю рішень і забезпечує адаптивність організації до динамічних змін середовища [4, с. 33-34].

На цій основі доцільно виокремити основні елементи адаптивної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації, представлені у табл.1.

Таблиця 1

Основні елементи адаптивної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації

Основні блоки	Характеристика
Інформаційний блок	передбачає формування якісної управлінської інформації, що відповідає вимогам достовірності, релевантності, своєчасності, повноти та безпеки.
Комунікаційний блок	забезпечує вертикальні, горизонтальні й зовнішні зв'язки між підрозділами, керівництвом, персоналом, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.
Аналітичний блок	зорієнтований на обробку даних, виявлення ризиків, прогнозування змін і підтримку прийняття рішень.
Технологічний блок	включає сучасні інформаційні системи та цифрові канали взаємодії.

Джерело: складено авторами

У працях О. В. Гнилянської інструментів цифровізації віднесено інформаційні системи і бази даних, бізнес-аналітику, системи електронного документообігу, відеоконференції та комунікаційні платформи, хмарні технології, мобільні рішення, IoT, засоби кібербезпеки, Big Data та інструменти штучного інтелекту [2, с. 190].

У воєнний період особливої ваги набуває питання вибору комунікаційних підходів, зокрема найбільш ефективними є адаптивний і цифровий підходи, оскільки вони дають змогу поєднати гнучкість управління з технологічною підтримкою інформаційних процесів. Поряд із цим, у воєнних умовах комунікація зі стейкхолдерами набуває стратегічного характеру, адже забезпечує мобілізацію ресурсів, підтримку репутації та адаптацію до нових викликів. Відповідно, система інформаційно-комунікаційного забезпечення повинна бути не лише технічно оснащеною, а й організаційно налаштованою на швидке оновлення каналів зв'язку, пріоритизацію критично важливої інформації, зворотний зв'язок і безпечне поширення управлінських повідомлень.

Сучасне формування такої системи має здійснюватися послідовно. Першим етапом виступає аудит інформаційних потоків і каналів комунікації організації. Другим – виявлення комунікаційних бар'єрів, інформаційних втрат та ризиків управлінських збоїв. Третім – побудова єдиного інформаційного контуру управління з розподілом відповідальності за генерування, перевірку, передавання й використання управлінських даних. Четвертим – цифровізація комунікаційних процесів через впровадження електронного документообігу, корпоративних платформ, хмарних сервісів, інструментів бізнес-аналітики та захисту інформації. П'ятим – запровадження процедур постійного моніторингу якості інформації та результативності комунікацій.

Такий підхід узгоджується з науковими висновками про те, що стратегічне управління в сучасному нестабільному середовищі потребує аналізу умов, визначення стратегічних цілей, формування механізму реалізації стратегії та використання інструментів контролю й оцінки її виконання.

В цілому, формування адаптивної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації в умовах воєнної нестабільності слід розглядати як один із ключових напрямів підвищення її стійкості та керованості. Така система має забезпечувати не лише накопичення інформації, а й її цільове використання в процесі

стратегічного аналізу, планування, координації та контролю. Її ефективність визначається якістю управлінської інформації, надійністю каналів передавання, здатністю долати комунікаційні бар'єри, рівнем цифрової інтеграції та адаптивністю до змін середовища. Саме за таких умов інформаційно-комунікаційне забезпечення перетворюється на стратегічний ресурс менеджменту, що сприяє зниженню невизначеності, підвищенню оперативності реагування та збереженню безперервності функціонування організації в кризових умовах.

Перелік використаних джерел:

1. Валінкевич Н. В., Чигир А. М. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495 (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)

2. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Т. 8, № 2. С. 182-196.

3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.

4. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38.

УДК 658.7:005.334

Собкович Іван
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

В сучасних нестабільних реаліях зумовлених війною із рф логістична діяльність підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме від її безперервності, гнучкості та керованості залежить своєчасність постачання ресурсів, ритмічність виробництва, виконання договірних зобов'язань і збереження конкурентних позицій.

Воєнні ризики суттєво ускладнюють логістичні процеси, оскільки формують нестабільність маршрутів, підвищують імовірність втрати вантажів, ускладнюють складське зберігання, змінюють конфігурацію ланцюгів постачання та посилюють залежність логістичних рішень від безпекових чинників. За таких обставин управління логістичною діяльністю має орієнтуватися не лише на мінімізацію витрат, а й на забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки логістичної системи підприємства [1].

Специфіка управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у зміні пріоритетів управління. Якщо в стабільному середовищі основна увага традиційно приділяється швидкості доставки, мінімізації логістичних витрат і підвищенню сервісного рівня, то в умовах війни першочергового значення набувають безпека маршрутів, диверсифікація каналів постачання, оперативне коригування логістичних рішень та здатність швидко реагувати на збої [2, с.166].

В умовах війни та політико-економічної невизначеності українські підприємства змушені перебудовувати маршрути навіть у процесі руху вантажів, враховувати ризиковість різних видів транспортування, посилювати контроль за складським зберіганням і загалом адаптувати систему управління логістичними процесами до невизначеності зовнішнього середовища [3].

Важливою ознакою специфіки управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків є зростання ролі прогнозування та сценарного планування. Зазначене зумовлено тим, що воєнне середовище відзначається високою динамічністю, нестабільністю та низьким рівнем передбачуваності, унаслідок чого традиційні логістичні моделі, сформовані на основі стабільних каналів постачання та відносно прогнозованого попиту, втрачають свою ефективність.

За таких умов управління логістичною діяльністю повинно базуватися на систематичному моніторингу ризиків, оцінюванні альтернативних маршрутів переміщення ресурсів, перегляді політики управління запасами, формуванні резервних схем транспортування та своєчасному коригуванні логістичних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Як зазначає В. В. Кузяк [1], за умов війни доцільно зосереджуватися на плануванні та прогнозуванні логістичних процесів, коригуванні логістичних потоків з урахуванням безпекових питань, управлінні запасами та багатоваріантності постачання.

Ще однією важливою особливістю управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків є переорієнтація з досягнення максимальної економічної ефективності на забезпечення логістичної стійкості. У сучасних дослідженнях [1-4], присвячених адаптації логістики до воєнних викликів, обґрунтовується, що в кризових умовах пріоритетного значення набувають надійність, безперервність і гнучкість логістичних процесів, тоді як надмірна централізація та орієнтація виключно на масштабність можуть знижувати адаптивність логістичної системи.

Для підприємств це зумовлює доцільність переходу від концентрації складської інфраструктури до більш розосереджених моделей її організації, розвитку локальних логістичних хабів, перегляду підходів до зберігання ресурсів і посилення партнерської взаємодії в межах ланцюгів постачання. Практика функціонування підприємств у період воєнного стану підтверджує, що більш стійкими до логістичних збоїв виявляються ті суб’єкти господарювання, які змогли оперативно трансформувати маршрути перевезень, зберегти кадровий потенціал та налагодити ефективну співпрацю з міжнародними контрагентами.

Специфіка сучасного логістичного менеджменту також полягає в суттєвому зростанні ролі цифрових рішень. За умов воєнних ризиків саме цифровізація дозволяє підвищити прозорість логістичних потоків, скоротити час прийняття рішень, покращити контроль за переміщенням вантажів та знизити залежність від окремих носіїв знань. У дослідженнях наголошується, що впровадження хмарних рішень, автоматизації, WMS-систем, цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту підвищує адаптивність логістики до нестабільного ринку й посилює організаційну ефективність [4, с. 32-33]. За цих умов інформаційне забезпечення, аналітика й цифровий контроль стають не допоміжними, а базовими елементами управління логістичною діяльністю підприємства.

Окремо слід відзначити кадровий аспект. Воєнні ризики впливають не лише на транспортну чи складську складову, а й на людський ресурс логістичної системи. Відтік працівників, мобілізація, зміна місця розташування підприємств і потреба в нових компетентностях вимагають посилення управлінської уваги до навчання персоналу, стандартизації процедур, розподілу відповідальності та швидкої адаптації нових працівників. Саме тому управління логістичною діяльністю в умовах війни доцільно розглядати як інтегровану систему, у якій поєднуються безпекове планування, цифрова підтримка, кадрова гнучкість, контроль витрат і безперервне оновлення організаційних рішень [4, с. 33].

Узагальнюючи основні результати дослідження, слід відзначити той факт, що

специфіка управління логістичною діяльністю підприємства в умовах воєнних ризиків полягає у переході від традиційної моделі оптимізації логістичних витрат до адаптивної моделі забезпечення безперервності, безпеки та стійкості логістичних процесів. Основними та визначальними пріоритетами такого управління виступають диверсифікація маршрутів і постачальників, постійний моніторинг ризиків, сценарне планування, цифровізація логістичних операцій, перегляд системи зберігання та посилення кадрової гнучкості. Саме комплексне поєднання цих заходів дозволяє підприємству зберігати функціональність логістичної системи, знижувати вразливість до воєнних загроз і підтримувати стабільність господарської діяльності. В контексті нівелювання логістичних ризиків та якісного управління системою логістики підприємства в умовах війни нами пропонується:

– диверсифікувати логістичні маршрути, канали постачання та коло контрагентів;

– формувати альтернативні схеми транспортування ресурсів і готової продукції;

– здійснювати постійний моніторинг логістичних ризиків та змін зовнішнього середовища;

– запроваджувати сценарне планування логістичних процесів з урахуванням можливих кризових ситуацій;

– переглядати підходи до управління запасами з метою створення резервів критично важливих ресурсів;

– удосконалювати систему складського зберігання шляхом її розосередження та підвищення безпеки логістичної інфраструктури;

– активізувати цифровізацію логістичних операцій, зокрема через впровадження систем моніторингу, електронного документообігу та аналітичних інструментів;

– посилювати кадрову гнучкість логістичної системи через навчання персоналу, розподіл функцій і підготовку до роботи в кризових умовах;

– розвивати партнерську взаємодію з постачальниками, перевізниками та міжнародними контрагентами;

– забезпечувати оперативне коригування логістичних рішень відповідно до поточних безпекових, транспортних і ринкових викликів.

Перелік використаних джерел:

1. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв’язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833 (дата звернення до ресурсу 22.04.2026)

2. Радинський С.В. Логістична діяльність підприємства. *Тенденції та перспективи розвитку маркетингу як основи конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку. – Збірник тез І Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. – Тернопіль, ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2019.* С.165-167.

3. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912 (дата звернення до ресурсу 22.04.2026)

4. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємства: еволюція концепцій, управлінських підходів та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32-38.

УДК 336

Стельмащук Юлія
студентка групи ПФм-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Крупка Андрій
завідувач кафедри економіки та фінансів
кандидат економічних наук, доцент
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

БАНКІВСЬКИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ 2026

Банківська система України за весь час своєї діяльності в умовах воєнного стану в країні не тільки змогла зберегти власні позиції, але й зуміла значно їх покращити та вдосконалити. Тому, станом на 2026 р. банківський сектор працює злагоджено та характеризується задовільним рівнем стабільності та прибутковості, забезпечуючи досить високий рівень ліквідності та платоспроможності.

Взагалі, банківський ринок країни відображає досить значний стан ліквідності, що свідчить про правильність застосування й реалізацію стратегічних кроків та заходів щодо адаптації його функціонування в кардинально нових умовах, основними напрямами яких є цифровізація, ШІ, а також і запровадження ефекту балансування між процесами оподаткування та кредитування бізнесу. Адже, щоб підтримувати ефективність діяльності фінансового ринку, потрібно також дбати про стан бізнесу в країні – це закономірність між цими складовими економіки держави загалом.

Завдяки правильно сформованим та реалізованим в дію стратегічним заходам від фахівців Національного банку України, банківський сектор ще на початку війни зумів прилаштуватися до наявних ризиків та пройшов цей важкий етап із помірним рівнем втрат, що також забезпечило позитивний вплив на його подальшу діяльність.

Протягом всього періоду наявності війни в країні, 2022-2025 роки, банківська система постійно адаптовувалася до різноманітних викликів та загроз, тому накопичила досить значну стратегічну й комплексну методику щодо такої процедури.

Рівень ліквідності системи зростав завдяки значному припливу фінансових ресурсів від клієнтів, адже, правильно запроваджені стратегічні кроки по відновленню економічної ситуації та її вирівнювання посприяли тому, що почали зростати строкові вклади в гривні, крім цього, також почали зростати й строкові вклади в іноземній валюті, при чому з набагато позитивнішою динамікою, починаючи від 2021 р.

До основних трендів банківського сектору 2026 р. варто віднести такі:

1) рівень податкового навантаження: значення ставки податку на прибуток для банківських установ складає 50,00 %, при цьому фінансовим установам забороняється враховувати результати збитків за минулі періоди, що значно формує вплив на рівень інвестиційних можливостей та рівень прибутковості;

2) зміни структури ринку: станом на початок 2026 р., серед банківських установ, що змогли ефективно працювати, залишилося 60 банків, 26 з яких – це банки з іноземним капіталом; також, варто відмітити й про те, що банківський ринок все ж характеризується олігополізацією, де найбільша частка активів зосереджена саме в державних банках;

3) консолідація: на даний час все ж зберігаються тенденції до можливих продаж щодо деяких невеличких фінансових установ, а кількість небанківських фінансових компаній надалі продовжує скорочуватися.

Досить вагомими й надалі залишаються – кредитування та фінансування бізнесу в державі, серед основних кроків яких потрібно виділити наступні:

1) процес кредитування: не дивлячись на існування досить глобальних ризиків та негативних викликів, банки все ж шукають способи й напрями масштабування щодо фінансування економіки, на першому місці в даному процесі як була, так і залишається

державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9 %», розмір максимальної суми за цієї програмою становить 150 млн грн, а також й інвестицій у відновлення тощо;

2) регуляція НБУ: Національний банк України здійснює та забезпечує жорсткий нагляд за дотриманням нормативів щодо достатності капіталу, а також здійснює пом'якшення або ж корегує валютні обмеження у відповідності до існуючої макроекономічної ситуації в країні.

На рис. 1 представлено топ-10 банків із результатами щодо отриманих найбільших прибутків станом на початок 2026 р. [1].

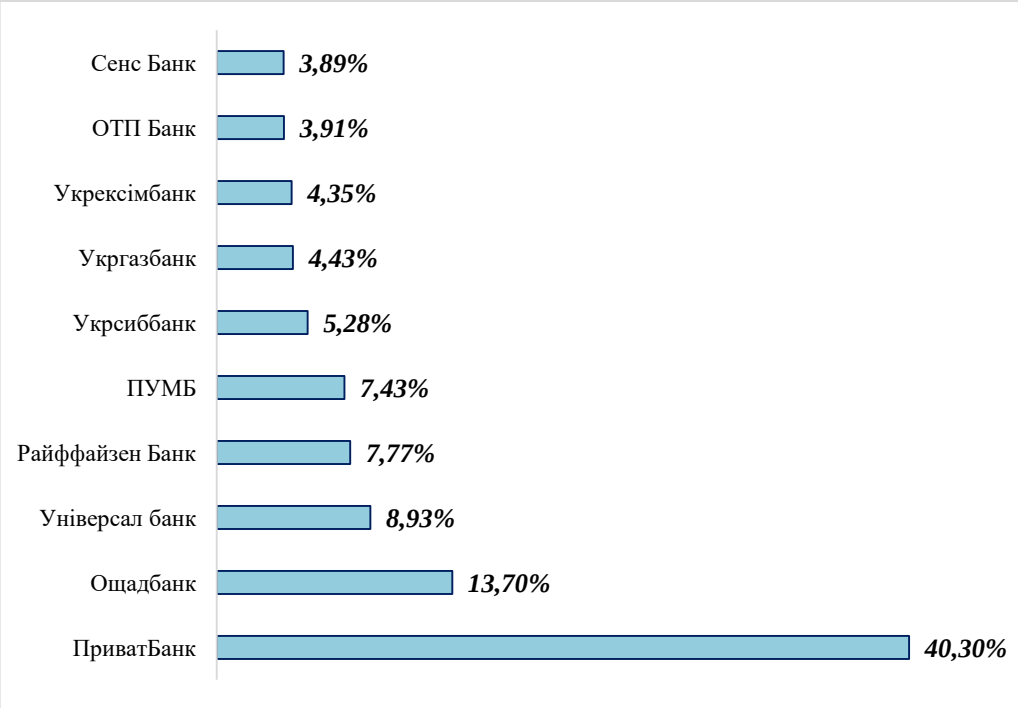

Рисунок 1. Топ-10 банків із найбільшим рівнем прибутків станом на початок 2026 р.

На першому місці розташувався ПриватБанк із сумою 122,63 млрд грн (40,30 %), на другому – Ощадбанк із сумою 41,68 млрд грн (13,70 %), на третьому – Універсал банк з результатом 27,19 млрд грн (8,93 %), відповідно.

Крім цього, банківський сектор ефективно впроваджує стратегію цифровізації, яка відображається в:

1) розширенні інфраструктури: здійснюється подальше розширення мереж POS-терміналів, а також різноманітних пристроїв самообслуговування, теперішні безготівкові розрахунки складають абсолютну більшість;

2) автоматизації та штучному інтелекті (ШІ): здійснюється розвиток цифрових екосистем, значний фокус зосереджується на персоналізації та зменшенні операційних витрат за допомогою застосування ШІ;

3) кібербезпеці: застосування жорстких вимог до кіберстійкості, а також захист персональних даних в цифрі.

Справді, банківський сектор України зазнав кардинальних змін та невпинно розвивається й надалі. Так, саме даний сектор протягом 2025 р. був третім за обсягами, платником податків до державного бюджету, його внесок у ВВП склав близько 8,7 %. Також, за 2025 р. сума чистого гривневого кредитного портфеля бізнесу збільшилася на 45,00 %, що забезпечило значний рівень активності на 2026 р.

Перелік використаних джерел:

1. Найкращі підприємства України 2026. Індекс Опендатабот. URL: https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-faktory-rozvytku.

УДК 502.2

Стрілецький Микола
аспірант
Західноукраїнський національний університет

ЕНВАЙРОНМЕНТОЛОГІЯ В ОСНОВІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОГО СПРЯМУВАННЯ

Актуальність проблеми. Дієвість малого підприємства здійснюється в прямому та опосередкованому контакті з природним середовищем: діє - впливає (значить змінює) - діє - знову трансформує -…; причому взаємодія носить двосторонній неперервний нелінійний процес. Характер взаємного впливу є нелінійним і змінним в просторі та часі. Опис і оцінка цієї взаємодії реалізується екологічними дослідженнями. Саме екологія, як наука про навколишнє середовище, проводить аналіз і синтез взаємодії між організмами та довкіллям. Людина є частиною глобальної суспільноприродної системи, де існує взаємна детермінованість процесів на всіх рівнях: континентальний, регіональний, місцевий, локальний. Проходить трансформування становища людини - поступове зміщення з антропоцентричного до енвайронменталізму, що передбачає перегляд принципу взаємодії людини з природою: формування нового екологічного світогляду, пріоритет - довкілля.

Енвайронментологія поширюються на весь спектр дії людини на довкілля і вплив навколишнього середовища на людину. Існують прямий і зворотній процес (як дія трансформованого людиною довкілля, тобто антропогенного). Енвайронментологія (узагальнено) - це науковий напрямок, що відслідковує весь комплекс проблем використання, охорони і відтворення умов довкілля. Розвиток екологічних спрямувань і досліджень реалізується на двох рівнях: екологічний - в межах загальної біоекології та енвайроментальний - весь спектр впливу суспільства на довкілля. При різних підходах в дослідженнях і реалізації проблем екологічного характеру енвайроментологія займає ведучі позиції, а саме вплив людини на довкілля та зворотній вплив антропогенно перетвореного середовища на суспільство. Серед прямих і непрямих факторів в межах представленого дослідження варто виділити зміни ландшафтів, клімату, фізичного стану та хімічного складу атмосфери, гідросфери, ґрунтів тощо. Забруднення середовища промисловими відходами в зоні діяльності малого підприємства призводить до значних зрушень в екологічній рівновазі, а також до деградації угруповань організмів - біоценозів, що складалися, розвивалися і еволюціонували тисячі років. В цій світовій круговерті суспільства і природи (довкілля) знаходиться мале машинобудівне підприємство. Отже, дослідження енвайроментології як базису в діяльності малого машинобудівного підприємства - затребувано і актуально.

Екологія, ландшафтна екологія, енвайронментологія. Контакт людини і природи відбувається в зоні дієвості малого підприємства, а саме взаємодії екології та ландшафту. Формується новий науковий напрям - ландшафтна екологія як синтез двох наук ландшафтознавства та екології; це їх продукт тільки часткової інтеграції. Вона використовує лише деякі їх теоретичні положення, підходи, моделі, що при взаємоконтакті трансформуються. Тут може відбуватися синергетичний ефект як позитивного, так і негативного характеру. Кожний з тандему ланшафтноі екологіі залишається самостійною наукою із своїми судженнями, підходами, концепціями, методологіями, методами, способами.

Ландшафтна екологія це система трьох складових компонент: екологія живих організмів (розділ теоретичної екології); науки про раціональне використання та охорону природних ресурсів (енвайроментологія); науки про техногенні фактори забруднення довкілля (практичні розділи екології). В цій тріаді чільне місце відводиться енвайронментологіі, environmental science (від англ. environment – навколишнє середовище, довкілля). Від людини до природи і навпаки - система спільного існування і розвитку.

Енвайронментологія і супутні наукові системи. Енвайронментологія як наука про охорону навколишнього для людини середовища спирається на принципи антропоцентризму (приоритет людини), відштовхується від потреб людини і тільки згодом враховує екологічні обмеження. Антропоцентризм як принцип: людина є завершенням еволюції світобудови. В теорії енвайронменталізму екологічність виробництва аксіоматична і є стандартом, а цілі, які ставить собі людина, виходять далеко за межі тривіального забезпечення екологічної безпеки. Тим і відрізняється від традиційного екоконсерваціонізму розумінням необхідності контрольованого перетворення природи в інтересах людства. Енвайронменталістика це інструмент енвайронменталізму, а значить доцільно використовувати в діяльності малого підприємства разом з іншими супутніми системами.

Антиантропоцентризм в діяльності малого підприємства. Позиції антиантропоцентризму закладено в об'єктно-акторній теорії та об'єктно-орієнтованій онтології. Об'єктно-акторна теорія, тобто акторно-мережева теорія (actor-network theory, ANT) спрямована на виявлення способів з'єднання соціального в єдиний світ. Актор в мережі соціальної взаємодії - річ/предмет/об'єкт. Специфіка ANT - будь-який об'єкт розглядається як елемент, і як складник мережі відносин. Усунення будь-якого актора порушує роботу всієї мережі; закладений порядок. Об'єктно-орієнтована онтологія (object-oriented ontology, ООО) спростовує привілей суб'єктності людського існування над існуванням нелюдських об'єктів. Центральна теза ООО: всі об'єкти - реальні чи вигадані, природні чи штучні, людські чи нелюдські - є автономними й існують незалежно один від одного. Створення моделей на основі акторно-мережевої теорії та об'єктно-орієнтованої онтології є досить складним і при цьому закладає різнохарактерні параметри, врахування яких значно ускладнює модель.

Екологічна етика в зоні дієвості малого підприємства. Одним з напрямів діяльності малого машинобудівного підприємства (як достатньо комунікабельного і мобільного), його приоритетом і новизною є створення та забезпечення етичних відносин із природою. Вчення про відношення людини і природи - екологічна етика, - розглядається як суб'єкт визнання морального статусу природи; висока оцінка внутрішньої і нематеріальної цінностей; визнання прав природи й обмеження прав людини. Це програма практичних дій: комплекс змісту, форм і методів гармонізації відносин працівників малого підприємства з природою із урахуванням етичних аспектів взаємодії з довкіллям. Цільова спрямованість - досягнення екоетичного ідеалу. Розуміння змісту ідеалу, - це узагальнений напрямок в діях кожної особистості при виконанні практичних завдань. Процес наближення до ідеалу сам по собі є моральним: досягнення благої мети в рамках правил людської й екологічної етики. Етичні норми поширюються і на об'єкти природи, захист і збереження яких забезпечується в рамках стратегічної мети людського блага. Кожна форма життя має право на самовідтворення та існування тепер і в майбутньому. Відбувається поступова відмова від антропоцентризму на користь екологічного релятивізму. Цінність різноманіття форм життя та природних явищ стає визначальним у концепції енвайронменталізму. У філософсько-етичному контексті вибудовується система відносин із природою на основі рівноцінності та рівноправності.

Висновок. Енвайронменталізм як теорія управління середовищем життя, соціальним та екологічним розвитком, виходить з уявлень про людину як невіддільну складову частину біосфери. В цьому суть і відмінність від традиційного екоконсерваціонізму розумінням необхідності контрольованого перетворення природи в інтересах людства. Збереження довкілля впродовж життєздатності поколінь, потребує реалізовувати на малому машинобудівному підприємстві досягнення енвайронменталістики - конструктивного технічного розділу базової науки: шляхи і методи реалізації; впровадження в середовище як зберігаючих, так екологічно допустимих технологій; фактично це практичний безпосередній інструмент енвайронменталізму. Мале машинобудівне підприємство доступне і готове в реалізації екологічної етики, яка сповідує моральні та духовні аспекти ставлення людини до живої і неживої природи; кредо - повага до прав природи і обмеження прав людини. Реалізація на малому підприємстві машинобудівного призначення результатів новітніх

напрямів наукових досліджень об'єктно-акторної теорії і об'єктно-орієнтованої онтології потребує більш глибоких конкретизованих випробувань.

УДК 005.35:005.21:658.1

Теліга Вікторія
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах функціонування підприємств стратегічний розвиток корпоративного менеджменту набуває особливого значення, оскільки саме якість управлінських рішень, рівень координації інтересів власників, менеджерів і стейкхолдерів, а також здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища визначають довгострокову результативність бізнесу. Динамічне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю ринкових умов, технологічними зрушеннями, посиленням конкуренції, зростанням ризиків і потребою в постійному оновленні управлінських підходів. За таких умов корпоративний менеджмент вже не може обмежуватися лише адміністративно-контрольними функціями, а повинен бути зорієнтований на стратегічну гнучкість, інноваційність, інформаційну прозорість та довгострокове зростання підприємства.

Теоретичною основою дослідження є положення про те, що механізм управління розвитком підприємства виступає найбільш активною частиною системи управління та охоплює сукупність засобів, важелів, організаційних і економічних методів, які забезпечують цілеспрямований вплив на розвиток суб’єкта господарювання. При цьому стратегічне управління розвитком підприємства розглядається як динамічний процес, який ґрунтується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на досягнення довгострокових конкурентних переваг і передбачає своєчасне коригування цілей відповідно до змін у зовнішньому середовищі [1, с. 103]. Зазначене дає підстави стверджувати, що механізм забезпечення стратегічного розвитку корпоративного менеджменту повинен бути не статичним набором інструментів, а цілісною адаптивною системою, здатною поєднувати стратегічне бачення, ресурсне забезпечення, організаційне налаштування та контроль результатів.

Сучасне стратегічне управління в умовах нестабільності виконує функцію механізму адаптації підприємства до швидких змін і зростання ризиків зовнішнього середовища. Його зміст охоплює аналіз поточного стану підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку адаптивних стратегій, а також створення механізмів моніторингу та контролю їх реалізації [2]. На відміну від оперативного управління, стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу, має динамічний характер, передбачає множинність альтернативних рішень і базується на врахуванні ризиків, можливостей та змін середовища [3, с.53]. Отже, в динамічному бізнес-середовищі корпоративний менеджмент повинен розвиватися саме в логіці стратегічної адаптації, а не лише поточного реагування на проблеми.

Водночас зміст корпоративного менеджменту в сучасному розумінні значно розширюється. Він охоплює стратегічне планування, управління ресурсами, операціями, якістю, змінами, персоналом, репутацією, фінансами, маркетингом, а також корпоративну

культуру, соціальну відповідальність і дотримання принципу інформаційної прозорості.

Дослідження сучасних аспектів корпоративного менеджменту показують, що ефективна система корпоративного управління повинна спиратися на відповідну модель організації управління – централізовану, децентралізовану, матричну або комбіновану – залежно від масштабів діяльності підприємства, рівня диверсифікації, швидкості змін ринку та потреби в локальній адаптації.

Відповідно, механізм стратегічного розвитку корпоративного менеджменту має передбачати не лише постановку стратегічних цілей, а й вибір адекватної управлінської архітектури.

Важливим елементом такого механізму є його структуризація за функціональними блоками. На нашу думку, до нього доцільно включити: діагностично-аналітичний блок, який забезпечує стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; цільовий блок, пов'язаний із формуванням місії, стратегічних орієнтирів і корпоративних пріоритетів; організаційний блок, який визначає модель корпоративного менеджменту, розподіл повноважень і систему відповідальності; інструментальний блок, який охоплює методи стратегічного планування, бюджетування, контролінгу, ризик-менеджменту та цифрової аналітики; комунікаційно-мотиваційний блок, спрямований на підтримку корпоративної культури, залученість персоналу і гармонізацію інтересів стейкхолдерів; а також контрольний блок, котрий дозволяє здійснювати моніторинг виконання стратегічних рішень і їх своєчасне коригування.

Окрему роль у забезпеченні стратегічного розвитку корпоративного менеджменту відіграють сучасні управлінські інструменти. В науковій літературі доведено, що інноваційні підходи до корпоративного менеджменту є стратегічним імперативом адаптації до ринкових змін і збереження конкурентоспроможності. Передусім ідеться про використання Agile-підходів, які дозволяють перейти від жорстких ієрархічних структур до гнучкіших моделей управління, посилити швидкість реагування на зміни й ефективніше управляти самим процесом трансформації.

Не менш важливими є цифрова трансформація та інтеграція штучного інтелекту, які покращують якість стратегічних рішень на основі даних, зменшують ризики і дають змогу контролювати фінансові та операційні потоки в режимі реального часу. Додатково посилюють механізм стратегічного розвитку корпоративного менеджменту ESG-підходи, гібридні моделі роботи та людиноцентричне лідерство, оскільки вони сприяють прозорості, стійкості, зростанню довіри та формуванню сучасної корпоративної культури [4, с. 106–107].

Відповідно, механізм забезпечення стратегічного розвитку корпоративного менеджменту підприємства в динамічному бізнес-середовищі доцільно трактувати як інтегровану систему принципів, методів, організаційних форм, цифрових інструментів і процедур зворотного зв'язку, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсним потенціалом, ризиковим профілем, вимогами ринку та очікуваннями зацікавлених сторін. Ефективність такого механізму визначається його адаптивністю, прозорістю, гнучкістю та здатністю підтримувати безперервне оновлення корпоративного менеджменту відповідно до нових викликів і можливостей [5, с. 419].

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити той факт, що стратегічний розвиток корпоративного менеджменту підприємства в динамічному бізнес-середовищі потребує формування цілісного організаційно-економічного механізму, який поєднує стратегічне бачення, адаптивні управлінські підходи, сучасні цифрові інструменти, належну модель корпоративного управління та систему моніторингу результатів. У сучасних умовах такий механізм має бути зорієнтований не лише на забезпечення економічної ефективності, а й на підвищення гнучкості, прозорості, інноваційності та стійкості підприємства. Саме завдяки цьому корпоративний менеджмент стає не просто підсистемою управління, а ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності та стратегічної результативності підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
2. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937 (дата звернення до ресурсу12.05.2026)
3. Радинський С.В., Шаварин С.Т. Стратегія розвитку підприємства в умовах війни. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 52-54
4. Ткаченко О. Г., Маліч Л. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту: міжнародний та український аспекти. *Економіка і управління.* 2025. Вип. 3. С. 102-109.
5. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 416-424.

УДК 005.95:159.942.5:658.1

Тимчик Вікторія
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, для якого характерні висока мінливість, нестача трудових ресурсів, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, зростання психоемоційного навантаження та необхідність постійного оновлення управлінських підходів. За таких умов система управління персоналом повинна не лише забезпечувати підприємство працівниками, а й підтримувати їхню працездатність, лояльність, професійний розвиток і психологічну стійкість. Саме тому проблема адаптації HR-системи до кадрового дефіциту та професійного вигорання набуває особливої актуальності, оскільки ці явища безпосередньо впливають на продуктивність праці, стабільність трудового колективу та довгострокову результативність підприємства.

Додаткової гостроти цій проблемі надає сучасний стан українського ринку праці. У фахових дослідженнях підкреслюється, що в умовах воєнних і кризових трансформацій підприємства змушені працювати за обмеженого кадрового резерву, високої мобільності робочої сили та зростання ризиків втрати ключових працівників. У статті О. Ф. Новікової зазначено, що станом на 2026 рік більш ніж 74% роботодавців відчували нестачу кадрів, а серед значущих HR-проблем одночасно фіксувалися дефіцит персоналу, емоційне навантаження на команди та зниження мотивації [1]. Зазначене зумовлює потребу в переході від традиційного кадрового адміністрування до адаптивного управління персоналом, зорієнтованого на утримання працівників і збереження людського потенціалу.

Адаптивне управління персоналом доцільно розглядати як систему взаємопов’язаних

рішень, спрямованих на своєчасне реагування на кадрові загрози, зміни в потребах працівників і нові вимоги до організації праці. У працях українських науковців наголошується, що в умовах воєнного стану та нестабільності система кадрового менеджменту має бути гнучкою, інтегрованою та адаптивною, а її успішність залежить не лише від здатності залучити працівників, а й від уміння їх зберегти, розвинути та стратегічно залучити до реалізації цілей підприємства [2]. Водночас стратегія управління персоналом повинна регулярно оновлюватися відповідно до мінливого середовища та потреб співробітників, включати оцінювання поточної ситуації, визначення кадрових цілей, розвиток персоналу, мотивацію, управління змінами, комунікаціями та результативністю.

На цій основі можна стверджувати, що адаптація системи управління персоналом до кадрового дефіциту повинна спиратися насамперед на поєднання трьох напрямів: залучення, розвиток і утримання працівників.

Перший напрям передбачає активізацію рекрутингу, розширення каналів пошуку кадрів, залучення нових категорій працівників, формування кадрового резерву та скорочення строків адаптації новачків.

Другий напрям пов'язаний із безперервним навчанням, перепідготовкою, розвитком цифрових та антикризових компетентностей, а також підтримкою внутрішньої мобільності працівників.

Третій напрям охоплює мотивацію, кар'єрні можливості, гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, визнання досягнень і створення безпечного робочого середовища.

Окрему увагу в адаптації HR-системи слід приділяти професійному вигоранню, яке поступово перетворюється з індивідуальної психологічної проблеми на повноцінний управлінський виклик. У дослідженні науковців Н. В. Коваля і К. К. Колосової обґрунтовано той факт, що керівництво має не лише виявляти симптоми професійного вигорання, а й системно нейтралізувати чинники його розвитку. До ключових напрямів профілактики й подолання вигорання автори відносять своєчасну діагностику стану працівників, контроль за навантаженням, удосконалення робочого середовища, створення культури підтримки, поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації, а також надання психологічної допомоги [3].

Сучасна система управління персоналом повинна доповнювати класичні HR-функції інструментами well-being-менеджменту, а саме моніторинг емоційного стану працівників, гнучке планування робочого часу, попередження перевантаження, підтримку work-life balance, консультаційну допомогу, розвиток командної взаємодії та відкритої внутрішньої комунікації. Поряд із цим, ефективним інструментом утримання персоналу виступає корпоративна культура, адже вона здатна підвищувати лояльність, знижувати плинність кадрів та формувати стійкий людський капітал підприємства. За результатами проаналізованого дослідження, до вагомих чинників утримання персоналу належать можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, дружня команда, добрі відносини з керівництвом, безпечне та комфортне робоче середовище [1].

В сучасних умовах адаптація системи управління персоналом підприємства до кадрового дефіциту та професійного вигорання має будуватися як цілісний механізм із п'яти взаємопов'язаних блоків. Перший блок (діагностичний) – передбачає аналіз кадрових ризиків, рівня плинності, навантаження, причин звільнень і симптомів вигорання. Другий блок (рекрутингово-адаптаційний) – орієнтований на пошук працівників, швидке введення в посаду та формування лояльності нових співробітників. Третій блок (розвитковий) охоплює навчання, перепідготовку, формування кадрового резерву й розвиток управлінських компетентностей. Четвертий блок (мотиваційно-підтримувальний) включає матеріальне стимулювання, нематеріальне визнання, психологічну підтримку, гнучкі режими праці та інструменти запобігання вигоранню. П'ятий блок (контрольний) повинен забезпечувати регулярний аудит HR-процесів, оцінювання ефективності кадрової політики та своєчасне коригування управлінських рішень. Таке узагальнення спирається на підходи, запропоновані у сучасних дослідженнях стратегічного менеджменту персоналу, кадрового забезпечення та

профілактики вигорання [4]. Побудова такої системи дасть можливість своєчасно виявляти кадрові загрози, знижувати рівень плинності персоналу, підвищувати ефективність адаптації нових працівників, забезпечувати безперервний професійний розвиток кадрів і формувати стійке мотиваційне середовище в межах підприємства. У підсумку це сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню результативності праці та посиленню адаптивності підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити той факт, що кадровий дефіцит і професійне вигорання слід розглядати як взаємопов'язані загрози для стабільності та розвитку підприємства. Їхній одночасний прояв знижує продуктивність праці, посилює плинність кадрів, ускладнює досягнення стратегічних цілей і вимагає від менеджменту переходу до адаптивної моделі управління персоналом.

Ефективність такої моделі визначається здатністю підприємства швидко залучати й утримувати працівників, створювати сприятливе внутрішнє середовище, підтримувати професійний розвиток персоналу, контролювати навантаження та запроваджувати системні заходи профілактики вигорання.

Сучасне адаптивне управління персоналом підприємства в умовах кадрового дефіциту та професійного вигорання має бути зорієнтоване не лише на оперативне закриття вакансій, а й на довгострокове збереження людського капіталу. Саме поєднання стратегічного планування, гнучких HR-практик, корпоративної культури підтримки, розвитку персоналу та психологічного супроводу працівників створює передумови для підвищення кадрової стійкості підприємства в сучасному кризовому середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Новікова О. Ф. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7489 (дата звернення до ресурсу 27.04.2026)

2. Грицяк І. Д. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6282 (дата звернення до ресурсу 28.04.2026)

3. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4581 (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)

4. Чернишова Л. І., Заложнікова А. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915 (дата звернення до ресурсу 30.04.2026)

УДК 368:338.124.4

Тимошик Наталія
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Страховий ринок України сьогодні розвивається в умовах підвищеної економічної турбулентності, що супроводжується воєнними викликами, інфляційним тиском, нестабільністю валютного ринку та скороченням платоспроможного попиту населення. У такій ситуації особливого значення набуває фінансова стійкість страхових компаній, адже їхня надійна діяльність сприяє забезпеченню безперервності страхового захисту та підтриманню стабільності фінансової системи країни.

Під фінансовою стійкістю страховика слід розуміти його спроможність стабільно здійснювати страхові виплати та виконувати взяті зобов'язання навіть за несприятливих економічних умов. Вона характеризується рівнем фінансової надійності компанії, здатністю підтримувати необхідний запас платоспроможності й оперативно реагувати на можливі ризики. Ключовий вплив на забезпечення фінансової стійкості мають обсяг власного капіталу, структура страхового портфеля, якість та ліквідність активів, достатність сформованих резервів, а також ефективність системи управління ризиками.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, страховий сектор України у 2025 році зберіг тенденцію до зростання. Відповідно до даних Національний банк України, обсяг валових страхових премій перевищив 72 млрд грн, що на 35,7 % більше порівняно з попереднім роком. Одночасно сума страхових виплат досягла 26,7 млрд грн, а чистий прибуток страховиків становив близько 6,8 млрд грн.

Провідне місце на вітчизняному страховому ринку займає ризикове страхування, частка якого перевищує 91 % загального обсягу страхових премій. Основне зростання забезпечили такі види страхування, як ОСЦПВ, КАСКО, добровільне медичне страхування та страхування воєнних ризиків. Зокрема, у структурі страхових надходжень частка ОСЦПВ становила майже третину ринку, тоді як КАСКО перевищило 22 %.

Разом із тим нестабільність економічного середовища створює додаткові виклики для діяльності страхових компаній. Підвищення рівня інфляції спричиняє збільшення витрат на страхові відшкодування, особливо у сегментах автострахування та медичного страхування. Крім цього, коливання на фінансових ринках ускладнюють ефективне інвестування активів страховиків. За оцінками НБУ, значна частина активів страхових компаній зосереджена у банківських депозитах та державних цінних паперах, що свідчить про орієнтацію страховиків на зниження інвестиційних ризиків та збереження ліквідності.

Одним із показників ефективності діяльності страховиків є рівень страхових виплат. У 2025 році цей показник на страховому ринку України становив у середньому 37 %, тоді як у 2024 році він дорівнював 39,27 %. Така динаміка свідчить про підвищення якості управління страховими резервами та оптимізацію витрат страховими компаніями.

Вагомий вплив на зміцнення фінансової стійкості страховиків має цифрова трансформація страхового бізнесу. Упродовж 2025 року частка реалізації страхових продуктів через онлайн-агрегатори зросла до 6,84 %, що підтверджує активне впровадження цифрових рішень та поступову зміну моделей споживання страхових послуг.

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості страхових компаній в умовах економічної нестабільності значною мірою залежить від ефективності системи управління ризиками, достатнього рівня ліквідності та здатності страховиків швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Подальший розвиток страхового ринку України потребує вдосконалення механізмів державного нагляду, посилення ризик-менеджменту та активного

використання інноваційних технологій, що сприятиме зміцненню фінансової надійності страхового сектору й підвищенню довіри споживачів до страхових послуг.

Перелік використаних джерел:

1. Вдовенко Л. О. Фінансова безпека страхових компаній в умовах нестабільного ринкового середовища функціонування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4(37). С. 73-79.
2. Смоляк В. А. Особливості визначення фінансової стійкості страхових компаній в умовах реформування ринку фінансових послуг. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 3(70). С. 128-131. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28817
3. Тимошик Н.С. Загальний стан та пріоритетні напрями розвитку фінансового сектору України в умовах війни. *Modern science: challenges of today*: монографія. Братислава, Словаччина, 2023 С. 89-123 URL: https://surl.li/skpofz
4. El Mastour R., Asraoui O., Kharbouch O. Comparative Analysis of Solvency and Risk Management between Conventional and Participative Insurance (Takaful): The Case of Morocco. *Journal of Economics, Finance and Management*. 2024. Vol. 3(1). P. 212–222. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10755880.

УДК 658:005.21:005.591.4

Феделеш Василь
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола
к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного
туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Нестабільність зовнішнього середовища істотно ускладнює управління підприємством, оскільки поєднує швидкозмінність факторів впливу, складність їх урахування та обмеженість можливостей точного прогнозування. За таких умов зовнішні збурення не лише впливають на поточну діяльність підприємства, а й формують або звужують його стратегічні можливості. Водночас для бізнесу невизначеність дедалі частіше стає звичною умовою функціонування, що зумовлює потребу в нових підходах до адаптації, здатних враховувати регуляторні, демографічні, енергетичні та ринкові зміни.

За такого підходу адаптивну модель управління доцільно розглядати як інструмент не ситуативного реагування, а безперервного пристосування підприємства до нових умов функціонування. Саме тому акцент управлінського впливу переноситься з жорстко фіксованих рішень на гнучке коригування цілей, процесів, організаційної структури та ресурсних пріоритетів відповідно до змін середовища.

Зміст адаптивного управління полягає в організації взаємопов’язаного комплексу дій суб’єктів управління, спрямованого на підтримання конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства [1, с. 435]. У структурі такої системи виокремлюються мета, об’єкт, принципи та механізми адаптивного управління, серед яких особливе місце посідають організаційний, економічний і правовий механізми. Зазначене дає підстави стверджувати, що формування адаптивної моделі управління не може обмежуватися окремими антикризовими заходами, а має охоплювати всю систему управлінських взаємозв’язків на підприємстві.

Пристосування підприємства до нестабільності середовища пов’язується не лише з реагуванням на зовнішні імпульси, а й із внутрішньою здатністю системи підтримувати стійкість і гнучкість. Адаптивність проявляється через реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, збереження оптимального рівня функціонування процесів і набуття властивості виживання в мінливих умовах [2]. З огляду на це адаптивна модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища повинна орієнтуватися не тільки на компенсацію втрат від нестабільності, а й на підтримання керованого переходу підприємства до нового збалансованого стану.

Розгортання адаптивного управління відбувається через активну фазу, яка включає вивчення зовнішнього середовища, оцінювання впливу факторів і стану внутрішнього середовища, встановлення цілей, формування адаптивної стратегії, визначення форми реакції, призначення відповідальних за реалізацію змін, мотивацію працівників, контроль, моніторинг та оцінювання результатів [3]. Поряд із цим адаптивна система функціонує у трьох вимірах – часу, масштабу та складності змін, дозволяючи при цьому оцінювати допустимі строки реакції, глибину трансформацій і ресурсомісткість адаптаційних рішень. Саме тому модель адаптивного управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища доцільно вибудовувати як багатокомпонентну систему, в якій поєднуються стратегічні, процесні, ресурсні та контрольно-аналітичні елементи.

Сучасна управлінська практика демонструє, що в умовах невизначеності результативнішими стають підходи, які передбачають швидке й постійне реагування на зміни зовнішнього середовища, розроблення коригувальних заходів або навіть повну заміну попередньо обраної стратегії. У цьому контексті посилюється значення підходу, за якого підприємство не лише мінімізує втрати, а й формує здатність накопичувати резерви, отримувати нові можливості та змінюватися під впливом негативних зовнішніх факторів [4, с. 167].

В цілому, адаптивна модель управління має забезпечувати не тільки стабілізацію, а й створювати умови для подальшого розвитку підприємства в турбулентному середовищі. Логіку формування адаптивної моделі управління розвитком підприємства відобразимо на рис. 1.

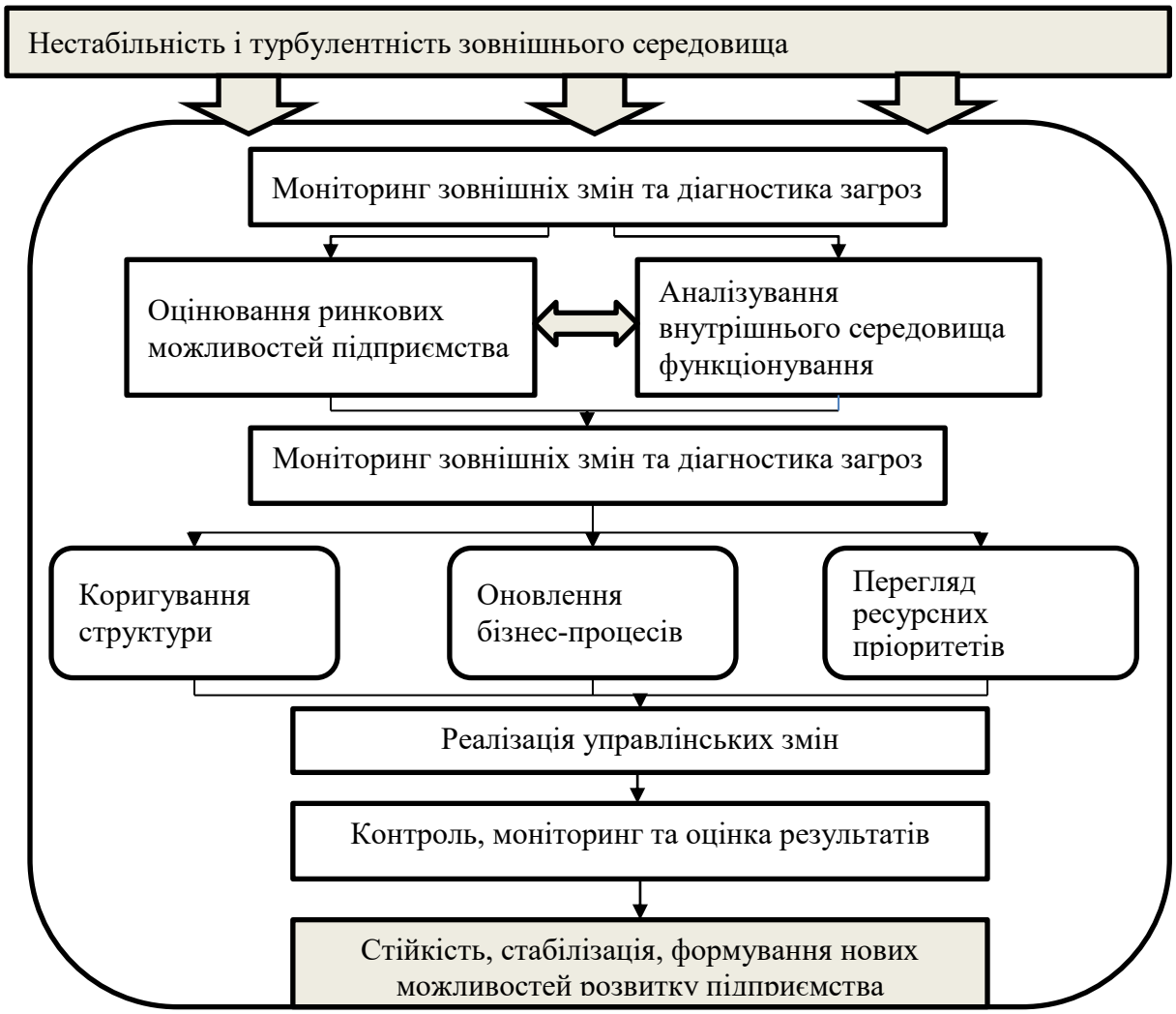

Рисунок 1. Логіка формування адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища

Джерело: запропоновано авторами

Рисунок 1 відображає, що адаптивна модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища має циклічний характер і ґрунтується на постійному зворотному зв'язку між зовнішніми змінами, внутрішнім станом підприємства та коригуванням управлінських рішень. Її результативність визначається не окремим заходом, а узгодженістю послідовних дій – від діагностики до контролю наслідків реалізованих змін.

Узагальнення змісту адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища подано в табл. 1.

Таблиця 1

Складові адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища

Складова	Зміст	Управлінське призначення
Діагностично-аналітична	Моніторинг зовнішнього середовища, виявлення загроз і можливостей, оцінювання внутрішнього стану підприємства	Своєчасне виявлення змін і формування інформаційної бази для рішень
Стратегічно-коригувальна	Постановка цілей адаптації, вибір адаптивної стратегії, визначення варіантів реагування	Узгодження напрямів розвитку з новими умовами функціонування
Організаційно-	Перебудова структури управління,	Підвищення гнучкості

процесна	оновлення бізнес-процесів, розподіл відповідальності	системи управління та швидкості реагування
Ресурсно-потенціальна	Перегляд ресурсних пріоритетів, мобілізація резервів, використання адаптивного потенціалу	Забезпечення спроможності підприємства реалізувати зміни
Контрольно-оцінювальна	Контроль виконання рішень, моніторинг наслідків, оцінювання результативності змін	Підтримання стійкості та коригування моделі управління

Джерело: сформовано авторами на основі [2-3; 4, с. 172]

Зміст таблиці 1 дає можливість розглядати адаптивну модель управління як інтегровану систему, в якій кожна складова виконує самостійну функцію, але водночас взаємодіє з іншими блоками. Така побудова створює передумови для переходу від фрагментарного реагування на нестабільність до системного управління розвитком підприємства.

Формування адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища слід розглядати як цілеспрямований процес побудови гнучкої управлінської системи, здатної поєднувати моніторинг змін, оцінювання адаптивного потенціалу, стратегічне коригування, організаційну перебудову та контроль результативності. Її практична цінність полягає в забезпеченні стійкості, підтриманні конкурентоспроможності та збереженні керованості підприємства за умов нестабільності.

Підсумовуючи, доцільно наголосити, що адаптивна модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища має орієнтуватися не лише на подолання наслідків зовнішніх збурень, а й на формування здатності підприємства змінюватися, акумулювати резерви та використовувати нестабільність як імпульс для оновлення. Саме така логіка забезпечує перехід від пасивного пристосування до активного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Перелік використаних джерел:

1. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ.* 2018. № 12. С. 435-440.

2. Халіна В. Ю., Абєлєнцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2820 (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)

3. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. №63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179 (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)

4. Коваль З. О. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2024. № 2 (12). С. 166-175.

УДК 658.8:339.137

Фетько Зоран
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СПЕЦИФІКА ТА КЛЮЧОВІ РІЗНОВИДИ

У сучасному конкурентному середовищі маркетинг дедалі більше набуває ознак інтегрованої управлінської системи, що безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. За умов цифровізації економіки, зміни споживчої поведінки та ускладнення комунікаційного простору підприємства вже не можуть обмежуватися лише традиційними інструментами просування. Це зумовлює потребу у використанні сучасних маркетингових технологій, які поєднують аналітику, цифрові канали взаємодії, персоналізацію комунікацій, управління клієнтськими даними та формування довіри до бренду.

Актуальність теми зумовлена тим, що конкурентоспроможність підприємства нині значною мірою залежить не лише від якості продукції чи рівня цін, а й від здатності підприємства своєчасно застосовувати релевантні маркетингові технології, будувати довготривалі відносини зі споживачами та швидко трансформувати маркетингові підходи відповідно до змін ринку. У зв'язку з цим доцільним є уточнення специфіки сучасних маркетингових технологій і систематизація їх основних різновидів у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1; 2, с. 461].

Специфіка сучасних маркетингових технологій полягає насамперед у їх комплексному та адаптивному характері. На відміну від традиційних підходів, що були зосереджені переважно на збуті та рекламному впливі, сучасні маркетингові технології ґрунтуються на системному поєднанні інструментів аналізу ринку, цифрової комунікації, управління клієнтськими відносинами, оцінювання поведінки споживачів і швидкого коригування маркетингових рішень. Саме тому вони виступають не окремими засобами просування, а функціонально пов'язаними елементами єдиного механізму формування ринкових переваг підприємства [3].

Важливою ознакою сучасних маркетингових технологій є їх data-driven спрямованість. Збір і аналіз даних про поведінку споживачів, виявлення ринкових тенденцій, використання Big Data, CRM-рішень та аналітичних платформ дають змогу підприємству приймати більш точні маркетингові рішення, краще адаптувати продукт до потреб клієнтів і підвищувати результативність маркетингових кампаній. Завдяки цьому забезпечується вища точність сегментації, персоналізація пропозиції та зростання лояльності споживачів.

Не менш суттєвою рисою є орієнтація на довготривалі відносини зі споживачами. У цьому контексті особливої ваги набуває контент-маркетинг, який передбачає створення й поширення цінного, цільового контенту, здатного не лише інформувати аудиторію, а й формувати довіру, авторитетність та експертний образ підприємства. Контент-маркетинг перетворює підприємство з продавця на джерело корисної інформації для клієнта, що сприяє зміцненню зв'язку з брендом і підтримує його конкурентні позиції на ринку [1].

Суттєвого значення в сучасних умовах набувають цифрові маркетингові технології. До їх числа належать цифровий маркетинг у цілому, SMM, SEO, мобільний маркетинг, e-mail-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, контент, створений користувачами, а також

інструменти штучного інтелекту. Їх використання забезпечує ширше охоплення аудиторії, підвищення видимості бренду, оперативну взаємодію зі споживачами в режимі реального часу та швидке реагування на зміну їхніх запитів. При цьому, цифрові маркетингові тренди сьогодні пов'язуються з відкритістю бренду, гнучким плануванням, автентичністю комунікації, безпекою даних та використанням штучного інтелекту для автоматизації контенту, чат-ботів і глибшої інтерпретації поведінки клієнтів.

Окремий різновид сучасних маркетингових технологій становлять рекламні технології, які впливають на конкурентоспроможність через стимулювання попиту, збільшення обсягів збуту, формування позитивного образу компанії, підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів. Їх значення не обмежується короткостроковим комерційним ефектом, оскільки вдало організована рекламна діяльність сприяє також формуванню репутації підприємства та зниженню маркетингових ризиків. У цьому аспекті реклама виступає не лише засобом інформування, а й технологією зміцнення ринкової стійкості бізнесу [4, с. 373-378].

В цілому, сучасні маркетингові технології слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних інструментів, орієнтованих на підвищення точності маркетингових рішень, індивідуалізацію взаємодії зі споживачем, посилення бренду та оперативну адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища. Узагальнення їх основних різновидів доцільно подати в табл. 1.

Таблиця 1

Основні різновиди сучасних маркетингових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Різновид маркетингової технології	Сутнісна характеристика	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Цифровий маркетинг	використання сайтів, соціальних мереж, контекстної реклами, онлайн-комунікацій	розширення охоплення аудиторії, підвищення видимості бренду, залучення нових клієнтів
Контент-маркетинг	створення цінного контенту у формі статей, відео, блогів, інфографіки, експертних матеріалів	формування довіри, авторитетності бренду, довготривалих відносин зі споживачами
SEO та аналітика даних	оптимізація сайтів, збір і аналіз поведінкових даних, використання Big Data	зростання органічного трафіку, точніша сегментація, краща адаптація продукту до ринкових потреб
CRM- та персоналізовані технології	автоматизація взаємодії з клієнтами, обробка запитів, управління відносинами	підвищення задоволеності клієнтів, утримання споживачів, зростання прибутковості
SMM, інфлюенс-маркетинг, UGC	комунікація через соціальні мережі, співпраця з лідерами думок, використання контенту користувачів	посилення лояльності, автентичність бренду, швидке поширення інформації
Рекламні технології	іміджева, стимулююча, таргетована реклама, медіа-планування	активізація попиту, збільшення збуту, формування позитивного іміджу та впізнаваності бренду
Штучний інтелект і автоматизація	чат-боти, генерація контенту, прогнозування поведінки споживачів, автоматизація комунікацій	прискорення маркетингових процесів, персоналізація пропозиції, підвищення ефективності рішень

Джерело: узагальнено авторами на основі [5, с.532-533]

Ефективність сучасних маркетингових технологій визначається не стільки фактом їх формального використання, скільки здатністю підприємства інтегрувати їх у власну систему управління конкурентоспроможністю. Лише за умови поєднання аналітики, цифрових комунікацій, контенту, рекламних рішень і технологій персоналізації маркетингові інструменти трансформуються в реальний чинник зміцнення ринкових позицій підприємства. У цьому полягає їх ключова відмінність від традиційних підходів до маркетингової діяльності.

Таким чином, сучасні маркетингові технології є важливим інструментом формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечують швидшу адаптацію до змін ринкового середовища, підвищують якість комунікації зі споживачами, посилюють бренд і створюють умови для більш точного маркетингового впливу. Їх специфіка полягає у цифровій спрямованості, інтегрованому характері, орієнтації на дані, персоналізації взаємодії з клієнтами та переході від разових маркетингових акцій до системного управління відносинами зі споживачами. Саме це дає змогу підприємству не лише підтримувати поточні продажі, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Найбільш значущими різновидами сучасних маркетингових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є цифровий маркетинг, контент-маркетинг, SEO, аналітика даних, CRM-системи, SMM, рекламні технології та інструменти штучного інтелекту. Їх комплексне поєднання забезпечує зростання впізнаваності бренду, довіри споживачів, лояльності клієнтів, точності маркетингових рішень і загальної ринкової стійкості підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Білоус С. П., Калита Н. В. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630 (дата звернення до ресурсу 11.05.2026)

2. Сєров В. В., Король Ю. К. Використання сучасних маркетингових технологій як інструменту підвищення конкурентоздатності підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 457-462.

3. Захаренко-Селезньова А. Сучасні маркетингові digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5204 (дата звернення до ресурсу 11.05.2026)

4. Романчик Т. В., Самойлов О. В., Струк Д. М. Вплив реклами на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 373-379.

5. Радинський С.В., Радинська С.С., Юрик Ю.І. Різновиди та характеристика інструментів цифровізації бізнес-процесів. *Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м.Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка»),* 2025. С. 531-533

УДК 336; 338.48

Химич Ірина
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Владимир Ольга
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ: АДАПТАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА

Сфера туризму в Україні перебуває в досить специфічних умовах, що викликані воєнним станом в державі. Проте, не дивлячись на це, з початку 2026 р. туристична галузь сфокусувалася в основному на внутрішніх подорожах по країні, звичайно, де це можливо, що посприяло їй перетворитися на досить динамічний рушій економіки.

У відповідності до урядової «Програма діяльності на 2025-2026 роки» [2], сфера туризму відображається як одна із важливих та пріоритетних напрямів щодо її підтримки та подальшого розвитку, не зважаючи на існування доволі негативних факторів та кризових умов. Адже, саме зараз, в такі важкі часи, країна як ніколи потребує істотної підтримки за всіма базовими напрямами, якісного відновлення, а також і забезпечення подальшого розвитку на основі стратегічного пристосування та мобільної адаптації до наявних нових умов життя та функціонування. Діяльність сфери туризму регулюється Державним агентством розвитку туризму України [1], який є профільним органом та здійснює координацію щодо інтеграції національного туризму в європейський простір.

Основними напрямками й спрямуваннями уряду в галузі туризму України [1] є такі як:

1) перетворення сфери туризму країни на вагомий інструмент із достатніми рівнями стійкості та стабільності;

2) застосування в сфері туризму країни механізму реабілітації та реабілітаційних заходів щодо її підтримки та вдосконалення в умовах наявності кризи та існування фактору непередбачуваності;

3) формування кардинально оновленої галузі туризму як однієї із потужних сфер щодо підтримки економіки держави загалом.

Головні ініціативи щодо повного та кардинального переформатування галузі туризму держави [1] включають:

1) розробку та запровадження різноманітних ефективних національних програм щодо підтримки та розвитку туризму в країні;

2) забезпечення подальшого розвитку безбар’єрного середовища в галузі туризму в країні, що живе в умовах затяжної війни;

3) подальше впровадження й успішну реалізацію різноманітних й дієвих грантових допомог, механізмів та інструментів для оновлення та підтримки туристичного бізнесу в цілому.

Ключовими напрямками щодо пропонованої урядової програми [1] є такі як:

1) програма мікрогрантів: основним спрямуванням даної програми є підтримка галузевого бізнесу, в основному малого й середнього, реалізація та підвищення якісного рівня інклюзивності щодо різних видів послуг, а також способи та методи залучення необхідної міжнародної технічної допомоги;

2) національна програма «Подорож до себе. Шляхи відновлення»: дана програма створена за ініціативи Державного агентства розвитку туризму, основною метою якої є фокусування на підтримці та розвитку внутрішнього туризму, адаптуванні послуг згідно стандартів щодо ментального відновлення й розвитку всієї локальної інфраструктури;

3) «безбар'єрний простір»: особливості формування та реалізації комплексу заходів щодо забезпечення як фізичної, так і інформаційної доступності щодо туристичних об'єктів для різноманітних категорій населення.

Дослідивши основні джерела фінансування та підтримки туризму в Україні визначено, що на першому місці є державний бюджет. Згідно із даними, для Державного агентства розвитку туризму України, розмір запланованого загального обсягу щодо бюджетних призначень на 2026 р складає 22757,4 тис. грн, тобто розмір фінансування встановлений на тому ж рівні, що і в 2025 р. [2; 4]. Для керівництва та управління у сфері розвитку туризму сума бюджетних призначень становила 3106010 тис. грн: за 2024 р. фактично реалізовано заходів у сфері туризму на суму 19154,9 тис. грн; за 2025 р. – на 22757,4тис. грн.; на 2026 р. заплановано суму 22757,4 тис. грн, відповідно [2; 5]. Також, дана галузь фінансується на основі місцевих зборів, міжнародної допомоги та приватних інвестицій, поступлення яких має щорічну зростаючу тенденцію.

Варто зазначити, що на даний час туризм зорієнтований тільки на внутрішній ринок, де частку в розмірі 94 % складає сегмент «відпочинок». Завдяки громадянам, які подорожують різноманітними куточками країни, сума надходжень від туристичного збору за І квартал 2026 р. збільшилася до 82,2 млн грн, тобто зросла на 23,6 %; розмір міжнародної технічної допомоги склав 126,51 млн грн. [3; 5].

До важливих фінансово-соціальних показників галузі тризму на 2026 р. відносяться:

1) зростаюча тенденція показника туристичного збору: за 2025 р. загальна сума такого збору принесла до бюджету 359 млн грн; за І квартал 2026 р. – 82,2 млн грн [5];

2) лідери туристичних надходжень: найбільш результативні збори й надалі забезпечують м. Київ (17,9 млн грн) та Львівська обл. (16,4 млн грн) [4];

3) загальний стан: переформатування внутрішнього туризму країни, що функціонує в умовах воєнного стану, посприяло генерації мільярдних надходжень, які демонструють досить високий рівень стійкості цієї сфери, не дивлячись на існування війни в державі [3];

4) найпопулярніші туристичні напрями: протягом 2026 р. найголовнішими центрами туризму, як і в минулих періодах, залишилися Львівщина, Київщина та Карпати [3];

5) пріоритетні види туристичного відпочинку: найбільшим попитом серед туристів користуються – культурно-пізнавальний, культурно-оздоровчий та екотуризм [3].

Станом на початок 2026 р. туристична сфера країни продемонструвала досить стійкий рівень власного відновлення попри наявність війни, а також відображає реалізацію досить ефективного адаптаційного механізму, який посприяв значній динаміці зростання результатів фінансових показників цього сектору.

Перелік використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму. URL: https://www.tourism.gov.ua/plans-and-report.

2. Проект бюджету-2026: культура, туризм, телерадіомовлення та кінематографія у фокусі державної політики (10.09.2025). URL: https://www.rada.gov.ua/documents/tskVRU/tsk_culture/dijal_tsk_culture/267625.html.

3. Ткаченко М. (27.03.2026). Внутрішній туризм під час війни: чи готова Україна до системного відновлення? URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/4106351-vnutrisnij-turizm-pid-cas-vijni-ci-gotova-ukraina-do-sistemnogo-vidnovlenna.html.

4. Туризм в Україні набирає обертів: надходження від туристичного збору зросли на 23,6 % (19.04.2026). URL: https://news.finance.ua/ua/turyzm-v-ukraini-nabyraye-obertiv-nadhodzhennya-vid-turystychnoho-zboru-zrosly-na-23-6.

5. Шевченко І. (16.05.2026). Податкова оцінила тіньовий туристичний ринок України у 30 % та запускає проєкт із детінізації бізнесу. URL: https://finteco.com.ua/article/39482-podatkova-otsinyla-tinovyy-turystychnyy-rynok-ukrainy-u-30-ta-zapuskaie-proiekt-iz-detinizatsii-biznesu/.

УДК 336

Химич Ірина
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Костюк Надія
провідний інженер кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СВІТОВІ ТРЕНДИ ЕКОАРХІТЕКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ

«Екологічна трансформація бізнесу – це більше не питання іміджу
чи маркетингу, це питання виживання на глобальному ринку»
(Андрій Ставніцер, підприємець)

На початку 2026 ро. міжнародне фінансування як екопроєктів, так і всієї екології загалом зазнало глобальних трансформаційних змін, що пов'язано із різноманітними світовими змінами в цілому. Зрозуміло, що питання екологічності є одним із критично надважливих для всієї планети, а підтримка на основі фінансування – це одна із найголовніших умов її збереження, розвитку та відновлення. На даний час наявних джерел, зокрема «кліматична допомога» від ООН та класичних державних грандів значно не вистачає для швидкого вирішення існуючих різноманітних важливих екопитань та екоситуацій, адже, екологічна проблема набрала надзвичайно масштабних об'ємів. Саме тому, основна увага тепер зосереджена на ринок високотехнологічних інструментів, а також і на способи щодо залучення приватних фінансових ресурсів (приватного капіталу).

Ключовими фінансовими інструментами та джерелами щодо підтримки екопроцесів є:

1) ринок «зелених облігацій» («Green Bonds») та блокчейн: даний елемент став важливою частиною щодо сталого фінансування та надає значні можливості для уряду, великих корпорацій та фінансових установ проводити фінансування різноманітних екологічних проєктів, особливо тих, що стосуються відновлюваної енергетики, енергоефективності, чистого транспорту тощо; розмір цього глобального ринку «зелених облігацій» протягом півріччя 2026 р. перетнув позначку 582,11 млрд дол. (до 2033 р прогнозується збільшення даного ринкового сегменту до рівня 1170,97 млрд дол.) [1];

2) «кредити біорізноманіття» («Biodiversity Credits»): є кардинально новими фінансовими інструментами, що в 2026 р. вийшли з категорії пілотного проєкту та перейшли в реалізацію на великі фінансові ринки; їх основна відмінність від наявних діючих вуглецевих кредитів, які компенсують тільки викиди, полягає в тому, що надає компаніям можливість здійснювати інвестувати в реальне відновлення й збереження конкретної екосистеми (відновлення 1 га лісу, порятунок певної популяції рідкісних тварин, очищення річки тощо);

3) бюджетне фінансування та вимоги ЄС: згідно даних довгострокового плану ЄС, з 2026 р. частка загального європейського бюджету, яка **обов'язково** спрямовується на фінансування біорізноманіття та необхідних кліматичних програм, зросла до рекордних **10,00 %**.

Зосередженість інвесторів на нових фінансових інструментах щодо підтримки та відновлення екології забезпечує як стимулювання попиту на них, так і значно сприяє формуванню портфеля власне з таких видів капіталу, а також відображає їх довгострокову перспективу дії на основі прозорості їх реалізації від застосування в екопроєктах.

Перелік використаних джерел:

1. ESG Integration and Green Bond Market Growth Analysis, Dynamics, Key Players and Innovations, Outlook and Forecast 2026-2034 (11 May 2026). URL: https://www.intelmarketresearch.com/esg-integrationgreen-bond-market-44688.

УДК 005.591.6:338.46

Червіняк Володимир
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола Ярославович
к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного
туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СПЕЦИФІКА ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ

Посилення конкуренції, мінливість попиту, прискорення технологічних змін і зростання вимог споживачів зумовлюють підвищення ролі інноваційної діяльності у розвитку підприємств сфери послуг. Для сервісного бізнесу інновації стають не лише інструментом оновлення пропозиції, а й засобом підтримання ринкової позиції, розширення асортименту послуг, формування позитивної репутації та підвищення результативності господарювання. Потреба в активізації інноваційного розвитку сервісних підприємств пояснюється загостренням конкуренції, прагненням до зростання прибутковості, збільшенням попиту на якісні послуги та необхідністю впровадження наукових розробок у практику обслуговування [1, с. 256]. Водночас для сфери послуг характерною є орієнтація на випереджальне виявлення потреб клієнта, що робить управління інноваційною діяльністю більш чутливим до змін ринкового середовища.

Специфіка управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг визначається особливостями самої послуги як об’єкта створення і споживання. На відміну від матеріального виробництва, у сервісній сфері інноваційні рішення тісно пов’язані з процесом надання послуги, комунікацією з клієнтом та гнучкою адаптацією до його очікувань.

Проактивний підхід до послуги дає змогу не лише реагувати на вже сформований попит, а й передбачати майбутні потреби споживачів, відповідно тому управління інноваційною діяльністю у сфері послуг має поєднувати ринкову чутливість, організаційну мобільність і здатність швидко трансформувати бізнес-процеси відповідно до конкурентної ситуації.

За своїм змістом інновації у сфері послуг охоплюють не лише нові види послуг, а й технічні, організаційно-технологічні, управлінські та комплексні зміни. До технічних належать нові види техніки, інструментів і техніко-технологічних прийомів праці; до організаційно-технологічних – ефективніші форми обслуговування; до управлінських – удосконалення внутрішніх і зовнішніх зв’язків організації та застосування сучасних методів менеджменту. Така структура засвідчує той факт, що інноваційна діяльність сервісного підприємства повинна управлятися як багатокомпонентний процес, у якому поєднуються технологічні, маркетингові, організаційні та управлінські рішення.

У динамічному конкурентному середовищі управлінський вплив має бути спрямований не лише на ініціювання нововведень, а й на усунення бар’єрів інноваційного розвитку. Серед причин, які посилюють потребу підприємств сфери послуг в інноваціях,

виділяють загострення конкуренції, зростання попиту на послуги, потребу у формуванні позитивного іміджу та репутації, а також використання наукових розробок для підвищення ефективності діяльності. Одночасно в сервісному секторі зберігаються проблеми недостатнього застосування інноваційних методів і підходів до управління, що особливо відчутно в турбулентному середовищі [1, с. 256]. Даний аспект зумовлює потребу в цілісній системі управління, яка поєднує аналіз середовища, добір напряму інновацій, ресурсне забезпечення та постійне коригування рішень.

Узагальнення провідних напрямів управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг подано в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг

Напрям	Зміст управлінського впливу	Очікуваний результат
Товарно-сервісний	оновлення асортименту послуг, створення нових сервісних пропозицій	підвищення привабливості пропозиції та розширення клієнтської бази
Технологічний	модернізація технологій обслуговування, упровадження цифрових рішень	прискорення процесів надання послуг і зростання якості сервісу
Управлінський	удосконалення методів менеджменту, координації та внутрішніх зв'язків	підвищення керованості інноваційного процесу
Ринковий	адаптація до кон'юнктури ринку, уточнення цінової та асортиментної політики	зміцнення конкурентної позиції підприємства
Інституційно-партнерський	розширення співпраці із зовнішнім інноваційним середовищем	доступ до нових знань, ресурсів і каналів розвитку

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 105].

Стан інноваційної активності підприємств свідчить, що без системного моніторингу та підтримки інноваційний розвиток сервісної сфери послаблюється. У дослідженні Я. Панфілової виявлено негативну динаміку впровадження інновацій серед малих і середніх підприємств сфери послуг, а також обґрунтовано необхідність регулярного моніторингу інноваційної активності на макро- та мезорівнях [3], а постійний моніторинг дає змогу оперативно реагувати на зміни та коригувати механізми підтримки і стимулювання інноваційної діяльності. Для підприємств сфери послуг це означає доцільність регулярного відстеження змін у поведінці споживачів, конкурентних пропозиціях, ціновій ситуації та внутрішніх можливостях реалізації нововведень.

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю у сфері послуг мають спиратися на принципи адаптивності, керованості, динамізму, узгодженості та послідовності. У практичному вимірі це означає, що інноваційні рішення повинні бути пов'язані з цільовою сумою прибутку, параметрами асортиментної та цінової політики, функціональними змінами, розширенням сфери інвестиційно-інноваційної діяльності та міжгалузевим партнерством. Інструментальна база такого управління охоплює товарний, технологічний, управлінський, ринковий, соціально-економічний, інституційний і маркетинговий складники [4, с. 205]. Саме сукупність цих напрямів формує основу результативного інноваційного менеджменту сервісного підприємства в умовах інтенсивної конкуренції.

На рис. 1 подано узагальнену послідовність управління інноваційною діяльністю підприємства сфери послуг.

Рисунок 1. Послідовність та напрями управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг

Джерело: запропоновано авторами

Представимо ключові характеристики кожного із етапів управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг. Зокрема, на першому етапі – потреби, запити споживачів; зміна конкурентного середовища – ідентифікуються актуальні та перспективні потреби споживачів, зміни в їхній поведінці, а також тенденції розвитку конкурентного середовища, при цьому його призначення полягає у виявленні зовнішніх імпульсів, які формують потребу в інноваційних рішеннях.

На другому етапі – аналіз ринкової ситуації та внутрішніх можливостей – здійснюється оцінювання кон'юнктури ринку, позицій підприємства, наявних ресурсів, компетентностей персоналу та організаційного потенціалу.

На третьому етапі – вибір напряму інновацій (сервісний, технологічний, управлінський, маркетинговий) – визначається пріоритетний вектор інноваційного розвитку підприємства відповідно до результатів попереднього аналізу, відповідно його призначення полягає у зосередженні управлінських зусиль на тих змінах, які найбільшою мірою сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На четвертому етапі – ресурсне забезпечення інновацій та організація їх впровадження – формується фінансове, кадрове, інформаційне та організаційне підґрунтя реалізації інноваційних рішень, при цьому його призначення полягає у створенні належних умов для практичного впровадження запланованих змін у діяльність підприємства.

На п'ятому етапі – реалізація інноваційного управлінського рішення – здійснюється безпосереднє впровадження обраних інновацій у практику функціонування підприємства, а його призначення полягає у переведенні запроєктованих управлінських, технологічних, сервісних або маркетингових змін у площину реального господарського процесу.

На шостому етапі – моніторинг результатів і коригування дій – оцінюються результати впроваджених інновацій, виявляються відхилення від запланованих параметрів та уточнюються напрями подальших дій.

На сьомому етапі – посилення конкурентних переваг підприємства – узагальнюються стратегічні результати реалізації інноваційних рішень, які проявляються у зміцненні ринкових позицій, підвищенні якості послуг, зростанні лояльності споживачів та покращенні

економічних результатів діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що специфіка управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг у динамічному конкурентному середовищі полягає в поєднанні проактивної орієнтації на споживача, багатовекторності інноваційних змін та безперервного пристосування до ринкових коливань.

Для сервісних підприємств інновації охоплюють технічні, організаційно-технологічні, управлінські та комплексні нововведення, а результативність їх упровадження залежить від своєчасного моніторингу середовища, адаптивності управлінських рішень, узгодженості асортиментної, цінової та партнерської політики.

Пріоритетними напрямами такого управління доцільно вважати оновлення сервісної пропозиції, цифровізацію процесів обслуговування, удосконалення управлінських механізмів, посилення ринкової адаптивності та розвиток інституційно-партнерської взаємодії [5, с.71-72]. Реалізація цих напрямів створює передумови для зміцнення конкурентних переваг, розширення клієнтської бази та підвищення стійкості підприємства сфери послуг у середовищі, що швидко змінюється.

Перелік використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Максімчук О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки.* 2015. № 1. С. 255-260.

2. Кацемір Я. В. Теоретичні особливості інноваційної діяльності в сфері побутового обслуговування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2016. № 847. С. 103-106.

3. Панфілова Я. А. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1043 (дата звернення до ресурсу 15.05.2026)

4. Лупак Р. Л., Микитин О. З. Концептуальні положення забезпечення економічної ефективності підприємств сфери послуг у контексті активізації інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 200-207.

5. Радинський С., Юрик Н. Стратегії цифровізації підприємств: сутність, специфіка та значення в сучасних умовах. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 4-5 грудня, 2025 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2025. С.70-73.*

УДК 005.6:338.46

Штефко Юрій
студент групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола
к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ

У сучасному середовищі функціонування підприємств якість послуг набуває значення одного з провідних чинників конкурентоспроможності, оскільки вона безпосередньо впливає

на рівень задоволеності споживачів, стабільність попиту, ринкову репутацію та економічні результати діяльності. За умов ресурсних, насамперед фінансових, обмежень проблема забезпечення належного рівня якості послуг істотно ускладнюється, адже підприємство змушене поєднувати потребу в економії ресурсів із потребою підтримання стандартів обслуговування.

Система управління якістю трактується як частина загальної системи управління організацією, спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості та на задоволення потреб, очікувань і вимог зацікавлених сторін. Політика у сфері якості повинна узгоджуватися зі стратегією підприємства, а конкретні цілі у сфері якості – формуватися на її основі.

Підприємства сфери послуг дедалі частіше функціонують у ситуації, коли оновлення підходів до менеджменту якості вже не може зводитися лише до контролю результату. Упровадження сучасних механізмів управління якістю пов'язується зі зміною управлінських підходів, орієнтацією на сучасні вимоги менеджменту якості та оптимізацією використання економічних ресурсів. Це зумовлює доцільність переходу до адаптивної моделі управління якістю послуг, у межах якої поєднуються процесний підхід, стандартизація сервісу, ресурсна раціональність та безперервне вдосконалення управлінських рішень.

Адаптивне управління якістю послуг підприємства слід розглядати та визначати як цілеспрямований управлінський вплив на бізнес-процеси, стандарти обслуговування, ресурси та персонал із метою забезпечення стабільної якості послуг в умовах змінного середовища [1, с. 116]. На підприємствах сфери послуг створення та впровадження системи управління якістю є засобом ефективного ведення бізнесу, а її функціонування має здійснюватися із застосуванням процесного підходу. Відповідно до цього підходу підприємство має планувати процеси, забезпечувати їхню взаємодію та вибудовувати управління за логікою постійного поліпшення. Для кожного процесу необхідно визначати цілі у сфері якості, входи, виходи, заходи та ресурси, причому ці цілі мають узгоджуватися з бізнес-цілями підприємства [2, с. 253].

Удосконалення управління якістю послуг в умовах ресурсних обмежень вимагає концентрації уваги не лише на кінцевому результаті, а й на внутрішній організації надання послуг. У сфері ресторанного господарства обґрунтовано, що управління якістю ще на стадії формування концепції закладу поряд із політикою управління витратами визначає ефективність його роботи. Основу політики у сфері якості становлять орієнтація на замовника, лідерство, процесна впорядкованість, системність, постійне поліпшення та прийняття рішень на підставі фактів. За такого підходу якість послуг перестає бути лише характеристикою результату та перетворюється на наслідок узгодженого функціонування всіх управлінських і сервісних процедур [3, с. 159].

Суттєве значення в адаптації системи управління якістю має стандартизація обслуговування. Внутрішні стандарти повинні враховувати концепцію підприємства, тип послуги, портрет споживача та особливості команди. Їх розроблення має ґрунтуватися на принципах економічної доцільності, ефективності технологічних процесів, використання інформаційних систем, відкритості, раціональності та можливості контролю. Така логіка особливо важлива в умовах фінансових обмежень, коли саме внутрішня впорядкованість процесів і стандартизовані процедури дозволяють уникати непродуктивних витрат, зберігаючи прийнятний рівень якості обслуговування.

На сучасному етапі трансформація управлінських підходів до якості послуг пов'язується також із використанням організаційно-економічних інструментів. Організаційний механізм управління якістю має спиратися на систему цілей, систему управління та систему забезпечення. До інструментів забезпечення якості віднесено фінансове забезпечення, кваліфіковані управлінські кадри, техніко-економічне забезпечення управління, а також методи організації, аналізу, планування і контролю [4, с. 388]. Отже, за умов обмеженості ресурсів удосконалення управління якістю послуг доцільно пов'язувати з раціоналізацією витрат, підвищенням результативності використання ресурсів та переглядом

управлінських процедур у бік більшої гнучкості та аналітичності.

Узагальнення базових складових адаптивного управління якістю послуг наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Складові адаптивного управління якістю послуг підприємства в умовах ресурсних обмежень

Складова	Зміст	Очікуваний управлінський ефект
Процесна	опис і взаємоузгодження процесів надання послуг, визначення входів, виходів, ресурсів і показників	підвищення керованості та зниження процесних втрат
Стандарти-заційна	формування внутрішніх стандартів обслуговування, правил і регламентів	стабілізація якості послуг і скорочення варіативності сервісу
Ресурсна	оптимізація використання фінансових, кадрових, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів	збереження якості за обмеженого ресурсного забезпечення
Аналітична	моніторинг результатів, оцінювання відхилень, аналіз витрат і якості	своєчасне виявлення проблем і коригування рішень
Організаційно-управлінська	оновлення методів планування, контролю, координації та відповідальності	посилення адаптивності системи менеджменту

Джерело: запропоновано авторами

На рис. 1 подано логіку удосконалення управління якістю послуг у межах адаптивного підходу.

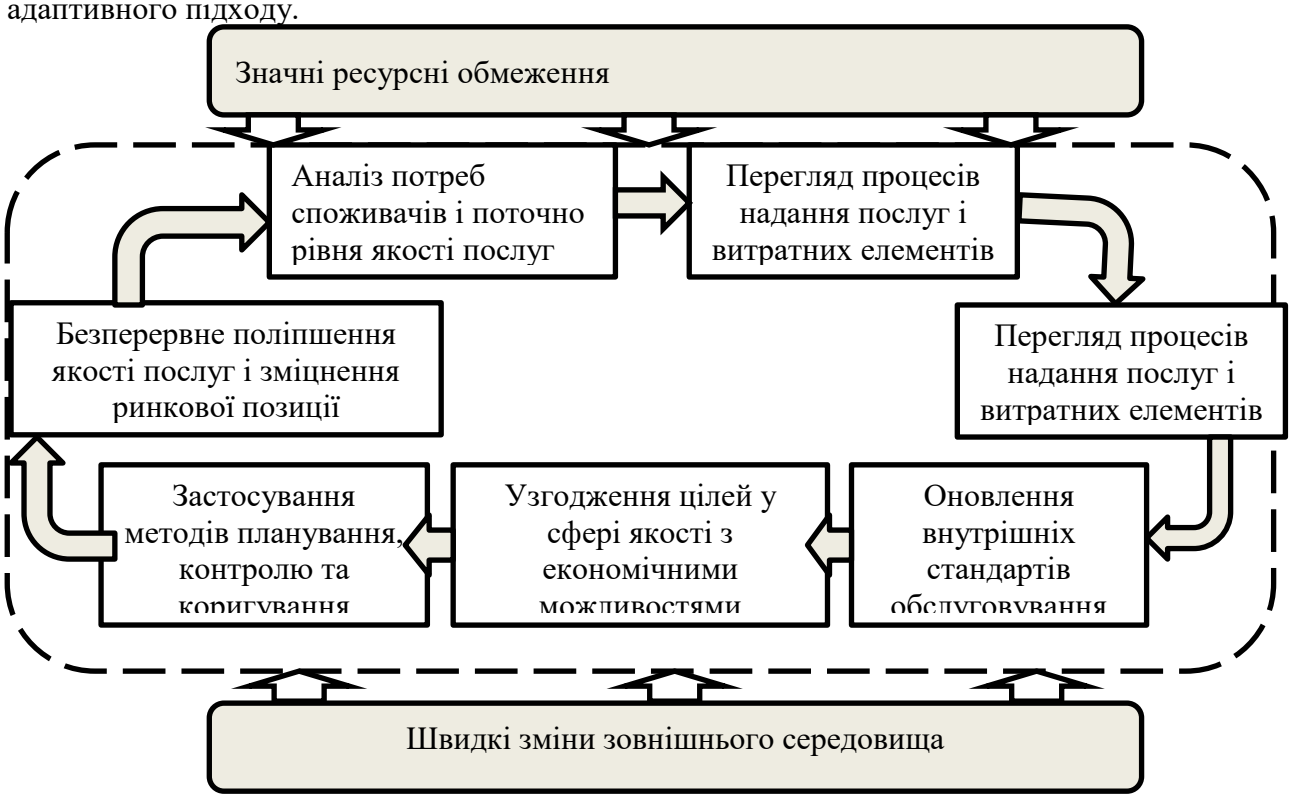

Рисунок 1. Логіка адаптивного управління якістю послуг підприємства

Джерело: запропоновано авторами

Адаптивне управління якістю послуг передбачає поєднання процесної логіки, стандартизації, економічної обґрунтованості та організаційної гнучкості. Підприємство має не просто реагувати на проблеми якості, а системно перебудовувати механізми її

забезпечення відповідно до ресурсних можливостей, ринкових змін і нових управлінських вимог. Саме така модель дозволяє зберігати належний рівень сервісу в умовах фінансового тиску та водночас підтримувати здатність до розвитку.

Узагальнення результатів дає підстави стверджувати, що удосконалення управління якістю послуг підприємства в умовах ресурсних обмежень має спиратися на адаптивну модель менеджменту, у якій поєднуються процесний підхід, внутрішня стандартизація сервісу, аналітичний супровід і раціональне використання економічних ресурсів. Система управління якістю повинна бути інтегрованою частиною загального менеджменту підприємства, а її цілі – узгодженими зі стратегічними й економічними пріоритетами розвитку. Сучасна результативність такої моделі визначається здатністю підприємства переглядати стандарти обслуговування, оптимізувати витрати, вдосконалювати організаційно-управлінські процедури та забезпечувати безперервний моніторинг якості послуг. За цих умов трансформація управлінських підходів виступає не допоміжним, а визначальним чинником підтримання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Перелік використаних джерел:

1. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 488 с.

2. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки.* 2018. № 2. С. 251-257.

3. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 34. С. 157-163.

4. Новікова М. М., Швед А. Б., Браташ М. А. Організаційний механізм управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Бізнес Інформ.* 2023. № 12. С. 384-390.

УДК 338.48:640.4:004(477)

Штогрін Микола
студент групи ГРСз-41
Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Готельно-ресторанна індустрія України в умовах цифрової трансформації економіки належить до найбільш динамічних сфер, у яких технологічні інновації безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств. Якість сервісу, швидкість обслуговування, індивідуалізація пропозиції та ефективність управління дедалі більше залежать від використання цифрових технологій, автоматизованих систем і інформаційно-аналітичних інструментів. Українські наукові дослідження підтверджують, що інноваційний розвиток готельно-ресторанного бізнесу є необхідною передумовою адаптації до змін споживчої поведінки, зростання вимог клієнтів і посилення глобальної конкуренції [1, с. 106].

Стан упровадження технологічних інновацій у готельно-ресторанній індустрії доцільно розглядати крізь призму цифровізації операційних та управлінських процесів. Ключовими напрямами інноваційного розвитку є впровадження систем онлайн-бронювання,

автоматизованих POS-систем, CRM-платформ, мобільних застосунків і хмарних сервісів управління бізнес-процесами [2]. Застосування таких технологій забезпечує оптимізацію витрат, підвищення прозорості управління, оперативність прийняття рішень та зростання ефективності сервісної діяльності.

Подальший розвиток цієї логіки полягає в тому, що цифровізація дає найбільший ефект не за умов точкового впровадження окремих IT-рішень, а за умови їх інтеграції в єдиний наскрізний контур управління. Інтеграція POS, CRM, систем бронювання, складського обліку та фінансового контролінгу забезпечує узгодженість даних у реальному часі, знижує ризики управлінських помилок і створює підґрунтя для переходу до data-driven управління – планування попиту, прогнозування завантаження, оптимізації персоналу та витрат на запаси.

Важливою управлінською перевагою стає персоналізація клієнтського досвіду: накопичені дані про вподобання гостей/відвідувачів дають змогу формувати індивідуальні пропозиції, удосконалювати програми лояльності, застосовувати динамічне ціноутворення та підвищувати повторні продажі. Одночасно цифрові інструменти розширюють можливості контролю якості сервісу (моніторинг часу виконання замовлень, контроль стандартів обслуговування, робота зі зворотним зв'язком і онлайн-репутацією), безпосередньо впливаючи на стійкість конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

Разом із тим цифрова трансформація актуалізує нові вимоги до управління: реінжиніринг бізнес-процесів, підвищення цифрових компетентностей персоналу, зміни у корпоративних регламентах і системі відповідальності за дані. Окремого значення набувають питання кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки зростає обсяг транзакційної та клієнтської інформації, які обробляються в електронних системах. Тому технологічні інновації в готельно-ресторанній індустрії слід розглядати як інструмент не лише підвищення ефективності, а й організаційного розвитку, потребуючи при цьому комплексної стратегії впровадження, поетапності та управління змінами.

Інновації в готельно-ресторанній індустрії мають комплексний характер і не обмежуються виключно технологічною модернізацією. Їх упровадження супроводжується трансформацією бізнес-моделей, переходом до клієнтоорієнтованих стратегій, стандартизацією сервісних процесів і розвитком управління на основі даних. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам глибше аналізувати попит, поведінку клієнтів, структуру замовлень та фінансові показники, підвищуючи при цьому обґрунтованість управлінських рішень і сприяючи формуванню персоналізованих послуг [3, с. 68-70].

Водночас рівень технологічної зрілості підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні залишається нерівномірним. Значна частина малих і середніх закладів обмежується використанням базових цифрових рішень, тоді як комплексна цифрова трансформація характерна переважно для мережевих готелів і ресторанів. Серед основних стримувальних чинників науковці виділяють дефіцит інвестиційних ресурсів, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, а також відсутність системних інноваційних стратегій розвитку підприємств [4, с. 121-122].

Перспективи використання технологічних інновацій у готельно-ресторанній індустрії України пов'язані з подальшим розвитком цифрових сервісів, інтеграцією безконтактних технологій обслуговування, застосуванням елементів штучного інтелекту, великих даних і концепцій «розумного готелю» та «цифрового ресторану». Зазначені інновації здатні не лише підвищити ефективність функціонування підприємств, а й сформувати нові стандарти гостинності, орієнтовані на індивідуальний досвід споживача.

Таким чином, впровадження технологічних інновацій виступає ключовим чинником розвитку готельно-ресторанної індустрії України. Цей процес передбачає не лише технічну модернізацію, а й організаційні зміни, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування стратегій управління, що забезпечують адаптивність і стійкість підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. С. 105-110.

2. Русавська В. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7050/6992 (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)

3. Чайка І. М., Дністрянська Н. І. Системи автоматизації ресторанного бізнесу в Україні та їхні маркетингові можливості. *Туризм і гостинність: економіка та управління*. 2024. Вип. 12. С. 66-72.

4. Власюк К. В. Сучасні підходи до цифровізації управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 3. С. 120-124.

УДК 005.21:330.341.1

Юрик Наталія
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет

Дикий Юрій
аспірант 2 року навчання
кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університе

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах функціонування підприємств стратегічне управління інноваціями набуває особливого значення, оскільки саме інноваційна активність дає змогу забезпечити адаптацію суб’єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища, зберегти конкурентні позиції та сформувати підґрунтя для довгострокового розвитку. Політико-економічна нестабільність, котра проявляється у зростанні безпекових ризиків, порушенні логістичних зв’язків, зміні споживчих пріоритетів, інвестиційних обмеженнях і посиленні регуляторної невизначеності, істотно ускладнює процес ухвалення управлінських рішень. За таких обставин інновації перестають бути лише напрямом модернізації діяльності підприємства й перетворюються на ключовий інструмент забезпечення стійкості, гнучкості та результативності його стратегічного розвитку.

Специфіка стратегічного управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності полягає насамперед у тому, що інноваційні рішення мають ухвалюватися не як поодинокі заходи, а як взаємопов’язаний комплекс дій, інтегрований у загальну систему стратегічного розвитку підприємства. У такій ситуації пріоритет набувають не лише технологічні нововведення, а й організаційні, управлінські, маркетингові та цифрові інновації, здатні забезпечити швидке реагування на зовнішні загрози. Відповідно, стратегія інноваційного розвитку повинна поєднувати довгострокову орієнтацію на зміцнення конкурентоспроможності з короткостроковими рішеннями в контексті стабілізації операційної діяльності, збереження ринків збуту та оптимізації використання ресурсів.

У цих умовах істотно змінюється і характер самої інноваційної активності підприємств. Якщо за стабільного середовища підприємства можуть впроваджувати інновації поступово, з орієнтацією на прогнозований економічний ефект у тривалій перспективі, то в нестабільному середовищі вагомого значення набувають швидкість реакції,

гнучкість управлінських процесів, адаптивність бізнес-моделі та здатність до оперативного переформатування внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Саме тому стратегічне управління інноваціями повинно спиратися на безперервний моніторинг середовища, швидке виявлення нових ризиків і можливостей, а також постійне коригування стратегічних пріоритетів.

Важливими особливостями стратегічного управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності є зростання ролі цифровізації, посилення значення аналітичних інструментів, розширення партнерських форм взаємодії, орієнтація на підвищення стійкості підприємства та формування інноваційної культури.

У кризових умовах доцільною є інтенсивна цифрова трансформація бізнес-моделі, ширше використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами, аналітичних інструментів, автоматизації процесів та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень [1]. Одночасно результативність антикризового інноваційного управління визначається рівнем гнучкості, стійкості та креативного лідерства, які дають можливість не лише реагувати на кризу, а й трансформувати обмеження у нові можливості розвитку [2]. У свою чергу, управління інноваційним розвитком у нестабільному середовищі вимагає проактивного підходу, готовності до змін та системної роботи з інноваційним потенціалом підприємства [3, с. 317]. Також особливої ваги набувають такі чинники, як адаптивність, прогнозування ризиків, партнерська взаємодія, безперервне навчання персоналу та підтримка інноваційної культури [4, с. 58].

Отже, до основних чинників, які впливають на стратегічне управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності, доцільно віднести зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать політичні ризики, зміна державної регуляторної політики, інфляційні процеси, валютні коливання, порушення логістики, енергетичні обмеження, трансформація структури попиту, посилення конкуренції за ресурси та загрози кібербезпеці. До внутрішніх чинників слід віднести фінансові можливості підприємства, рівень цифрової зрілості, кадровий потенціал, управлінську компетентність керівництва, готовність персоналу до змін, стан інноваційної культури, наявність аналітичного забезпечення та спроможність інтегрувати інновації у бізнес-процеси. Вплив зазначених чинників є комплексним, а тому ефективність стратегічного управління інноваціями визначається не окремим управлінським рішенням, а якістю побудови всієї системи інноваційного розвитку підприємства.

Узагальнюючи зазначене, доцільно представити SWOT-аналіз інноваційної активності підприємств в умовах політико-економічної нестабільності (рис.1).

Проведений SWOT-аналіз засвідчує той факт, що інноваційна активність підприємств у нестабільному середовищі має водночас значний адаптаційний потенціал і суттєві обмеження. Саме тому стратегія інноваційного розвитку не може будуватися лише на бажанні оновлення або технічної модернізації. Вона повинна формуватися як збалансована система пріоритетів, у межах якої сильні сторони підприємства використовуються для реалізації зовнішніх можливостей, а слабкі сторони та ризики стають об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу.

Активізація стратегії інноваційного розвитку підприємств у цих умовах потребує насамперед посилення стратегічної гнучкості. Перш за все, доцільним є впровадження сценарного планування, що дозволяє підприємству мати декілька варіантів дій залежно від зміни політичної, ринкової чи ресурсної ситуації. Водночас важливо формувати портфель інноваційних ініціатив, у якому поєднуватимуться короткострокові рішення швидкого ефекту та довгострокові проєкти трансформаційного характеру. Такий підхід дає змогу уникнути надмірної концентрації ресурсів на одному напрямі та знижує рівень стратегічного ризику.

Не менш важливим заходом є системна цифровізація ключових бізнес-процесів, зокрема основний акцент повинен бути орієнтований на автоматизацію операційної діяльності, розширення використання CRM- і ERP-рішень, застосування бізнес-аналітики, розвиток електронних каналів продажу, цифрових сервісів для клієнтів, а також підсилення

інформаційної та кібернетичної безпеки. У сучасних умовах саме цифрові інновації часто виступають найбільш доступним і швидким способом підвищення адаптивності підприємства та скорочення витрат.

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
здатність інновацій забезпечувати адаптацію до змін; можливість підвищення конкурентоспроможності та ефективності; розвиток цифрових каналів збуту та комунікації; швидке оновлення продуктів, процесів і методів управління; зміцнення стійкості підприємства через диверсифікацію рішень.	дефіцит фінансових ресурсів для інноваційних проєктів; опір персоналу до змін і недостатність цифрових компетентностей; фрагментарність інноваційної діяльності та відсутність системного підходу; слабка аналітична база для стратегічних рішень; низький рівень інноваційної культури та внутрішньої координації.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
використання цифрових технологій для оптимізації діяльності; вихід на нові ринки та сегменти споживачів; розвиток партнерств із науковими установами, стартапами, IT-компаніями; залучення грантових, міжнародних та державних програм підтримки; формування нових бізнес-моделей і каналів створення вартості.	поглиблення політичної та економічної нестабільності; скорочення інвестиційної активності та доступу до фінансування; порушення ланцюгів постачання та ресурсні обмеження; загострення конкурентної боротьби та зниження платоспроможного попиту; зростання кіберзагроз, кадрових втрат і технологічних ризиків.

Рисунок 1. SWOT-аналіз інноваційної активності підприємств в умовах політико-економічної нестабільності

Достатньо важливим є активізація кадрової складової інноваційного розвитку, оскільки ефективна інноваційна стратегія не може бути реалізована без персоналу, який володіє сучасними компетентностями, готовий до змін і здатний працювати в умовах невизначеності. Тому одним із пріоритетів стає розвиток цифрових навичок працівників, підтримка внутрішніх ініціатив, формування середовища відкритої комунікації та мотивації до участі в удосконаленні процесів. Саме людський капітал стає центральною ланкою у перетворенні інноваційної стратегії з формального документа на реальний механізм розвитку.

Вагомим напрямом активізації інноваційної стратегії є також розвиток партнерських зв’язків. У нестабільному середовищі підприємство не завжди має достатньо власних ресурсів для самостійного впровадження інновацій, тому особливого значення набуває співпраця з університетами, науковими установами, технологічними компаніями, бізнес-асоціаціями, донорами та міжнародними програмами підтримки. Така взаємодія дає змогу не лише залучати фінансові та технологічні ресурси, а й пришвидшувати трансфер знань, розширювати доступ до нових ринків та підвищувати якість управлінських рішень.

Окремої уваги потребує запровадження системи оцінювання результативності інноваційної стратегії. Сучасні підприємства повинні визначати конкретні показники, за якими можна відстежувати ступінь досягнення стратегічних цілей: рівень цифровізації процесів, частку нових продуктів у продажах, швидкість виведення нововведень на ринок, скорочення витрат, рівень задоволеності клієнтів, ефективність управлінських рішень, стабільність постачання та рівень стійкості до зовнішніх шоків. Лише за наявності такої системи контролю інноваційний розвиток набуває керованого і стратегічно вивіреного характеру.

Узагальнюючи результати дослідження слід відзначити той факт, що стратегічне управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Його специфіка полягає у зростанні ролі гнучкості, адаптивності, цифровізації, аналітичної підтримки рішень, партнерської взаємодії та розвитку людського капіталу. Основними чинниками впливу на інноваційний розвиток виступають політичні та економічні ризики, ресурсні обмеження, зміна попиту, рівень управлінської готовності до змін, цифрова зрілість та інноваційна культура підприємства. Проведений SWOT-аналіз показав, що інноваційна активність у нестабільному середовищі має одночасно значний потенціал і суттєві обмеження, а тому потребує системного стратегічного підходу. Активізація стратегії інноваційного розвитку повинна здійснюватися через сценарне планування, цифрову трансформацію, розвиток компетентностей персоналу, формування партнерств і запровадження чіткої системи оцінювання результатів. Саме за таких умов інновації стають не лише інструментом реагування на нестабільність, а й основою формування нової якості розвитку підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-75. (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)

2. Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-119. (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)

3. Воронка О. З., Воронка Ю. В. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(42). С. 315-324.

4. Рудюк Я. А., Русин-Гриник Р. Р., Ільницький В. В. Принципи розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах екстремальних ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 57-62.

УДК 338.48:615.8(477)

Якимук Павло
аспірант 2 року навчання кафедри
управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет

ПРІОРИТЕТИ НАПРЯМИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Санаторно-курортна сфера України є важливим елементом соціально-економічного розвитку держави, оскільки поєднує медичну, оздоровчу, рекреаційну, туристичну та соціальну функції. Її значення особливо зростає в сучасних умовах, коли населення потребує не лише традиційного лікування та профілактики захворювань, а й комплексного відновлення фізичного, психологічного та емоційного стану. В умовах воєнних викликів, демографічних змін, зростання потреб у реабілітації військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, дітей та осіб із хронічними захворюваннями санаторно-курортні заклади набувають нового суспільного значення.

Сучасний розвиток санаторно-курортної сфери України потребує переосмислення організаційних, управлінських і фінансових підходів до її функціонування. Пріоритетного значення набувають модернізація матеріально-технічної бази закладів, підвищення якості лікувально-оздоровчих послуг, розширення реабілітаційних програм, упровадження

сучасних медичних і цифрових технологій, розвиток кадрового потенціалу, посилення маркетингової активності та формування конкурентоспроможного курортного продукту. Водночас важливим напрямом є інтеграція санаторно-курортних закладів у систему медичної реабілітації, соціального захисту та внутрішнього туризму.

Особливу роль у розвитку цієї сфери відіграє наявна мережа санаторно-курортних і оздоровчих закладів, яка формує базу для надання послуг лікування, профілактики, відпочинку та відновлення здоров'я населення. Саме тому оцінювання її сучасного стану є необхідною передумовою для визначення пріоритетів подальшого розвитку, підвищення ефективності управління та адаптації закладів до нових соціально-економічних умов.

Санаторно-курортні заклади виступають важливою складовою господарського комплексу держави, які здійснюють відновлення сил та покращення здоров'я населення. В Україні функціонує близько 500 санаторіїв та пансіонатів з лікуванням на 150 тис. ліжко-місць, спеціалізована мережа дитячих санаторних закладів, яка становить приблизно 40% від загальної чисельності санаторіїв і розрахована на тривале лікування та оздоровлення дітей різного віку [1].

Санаторно-курортний комплекс України є специфічною багатогалузевою системою, яка інтегрує туристичну, медичну, рекреаційну та соціально-оздоровчу складові. Його функціонування визначається наявністю природних лікувальних ресурсів – мінеральних вод, лікувальних грязей, термальних джерел, обумовлюючи при цьому територіальну обмеженість та високу природно-ресурсну залежність. Взаємодія санаторно-курортного комплексу із природним середовищем регіону формує не лише туристично-рекреаційну індустрію, а й впливає на зайнятість населення, розвиток малого бізнесу та локальної економіки [2].

Організація санаторно-курортного комплексу за територіальною ознакою являє собою поєднання рекреаційних ресурсів, рекреантів, закладів розміщення, місць розселення основного та обслуговуючого персоналу, підприємств інфраструктури тощо, які забезпечують відповідні умови для відпочинку і оздоровлення населення [3].

Санаторно-курортні заклади України характеризуються багатофункціональною природою, оскільки їх діяльність поєднує медичні, рекреаційні, соціальні, економічні та туристичні аспекти. Їх специфіка полягає не лише у наданні лікувально-оздоровчих послуг, а й у забезпеченні відновлення працездатності населення, підтриманні людського капіталу, розвитку регіональної економіки та формуванні позитивного іміджу України як держави з потужним природно-рекреаційним і лікувальним потенціалом. Водночас функціонування таких закладів потребує узгодження медичних стандартів, вимог туристичного сервісу, соціальної доступності та економічної ефективності. Характеристику основних складових специфіки функціонування санаторно-курортних закладів України представимо у таблиці 1.

Специфіка функціонування українських санаторно-курортних закладів визначається їх комплексним характером, вони одночасно виконують лікувально-профілактичну, рекреаційну, соціальну, економічну та іміджеву функції, що зумовлює необхідність формування сучасної системи управління, орієнтованої на якість послуг, доступність оздоровлення, фінансову стійкість і розвиток регіонального курортного потенціалу.

Сучасний стан санаторно-курортної сфери України можна охарактеризувати наявністю суперечливих тенденцій. З одного боку, спостерігається зниження попиту серед населення на традиційні санаторно-курортні послуги, оскільки це призводить до значного зменшення заповнюваності ліжкового фонду, погіршення фінансового стану закладів та зниження ефективності їх діяльності. З іншого боку, в умовах воєнного стану зростає потреба у реабілітаційних, лікувально-оздоровчих та відновлювальних послугах для військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, а також населення, що потребує фізичного і психологічного відновлення.

Таблиця 1

Характеристика основних складових специфіки функціонування санаторно-курортних закладів України

Складова специфіки	Характеристика
Соціальна орієнтованість	Санаторно-курортні заклади виконують важливу соціальну функцію, оскільки спрямовані на збереження, відновлення та зміцнення здоров'я населення. Їх діяльність має значення для профілактики захворювань, реабілітації, оздоровлення дітей, осіб працездатного віку, людей похилого віку, військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп, які потребують відновлення фізичного й психологічного стану.
Поєднання медичної та туристичної складових	Особливістю санаторно-курортних закладів є їх подвійна природа: з одного боку, вони належать до системи охорони здоров'я, оскільки надають лікувальні, профілактичні та реабілітаційні послуги; з іншого боку, вони є частиною туристично-рекреаційної сфери, адже забезпечують проживання, харчування, дозвілля, відпочинок і сервісне обслуговування споживачів.
Соціально-економічна спрямованість	Діяльність санаторно-курортних закладів має значний соціально-економічний ефект. Вона сприяє зменшенню втрат людського капіталу через відновлення працездатності населення, зниження ризиків захворюваності та продовження активного трудового життя. Поряд із цим, такі заклади формують доходи місцевих бюджетів, створюють робочі місця та підтримують економічну активність регіонів.
Вплив на суміжні сфери економіки	Санаторно-курортні заклади стимулюють розвиток суміжних видів діяльності, зокрема транспорту, громадського харчування, торгівлі, будівництва, побутових і фінансових послуг, рекреаційної інфраструктури та малого підприємництва. Їх функціонування забезпечує додаткові джерела доходів для місцевого населення у вигляді заробітної плати, орендної плати, підприємницького прибутку та інших надходжень.
Іміджева та культурно-рекреаційна значущість	Санаторно-курортна сфера сприяє популяризації природно-лікувального, рекреаційного, історико-культурного та туристичного потенціалу України. Наявність унікальних природних лікувальних ресурсів, мінеральних вод, грязей, кліматичних зон і курортних територій формує передумови для підвищення міжнародної впізнаваності України у сфері лікувально-оздоровчого туризму.
Міжгалузеве управлінське регулювання	Функціонування санаторно-курортних закладів перебуває на перетині кількох сфер державного регулювання, зокрема охорони здоров'я, туризму, регіонального розвитку, соціальної політики та економіки. Це зумовлює потребу в координації діяльності уповноважених органів влади, дотриманні медичних стандартів, вимог до якості послуг, санітарно-епідемічної безпеки, ліцензування та ефективного управління курортними територіями.

Основними проблемами розвитку санаторно-курортної галузі України є: – зниження платоспроможного попиту населення на санаторно-курортні послуги через скорочення реальних доходів, інфляційні процеси та зростання вартості путівок; – обмежене державне фінансування соціально-лікувальних програм, що звужує можливості доступу населення до санаторно-курортного лікування; – невідповідність вартості санаторно-курортних послуг їх якості, рівню сервісу, стану номерного фонду та лікувально-оздоровчої бази; – недостатня ефективність державної політики у сфері підтримки санаторно-курортних закладів, зокрема в

частині соціального, економічного, податкового та інвестиційного стимулювання; – застаріла матеріально-технічна база значної частини закладів, обмежуючи можливості надання сучасних лікувальних, оздоровчих і реабілітаційних послуг; – слабке інформаційно-рекламне забезпечення діяльності санаторно-курортних закладів, недостатнє використання цифрових каналів просування, онлайн-бронювання та маркетингових інструментів; – низький рівень менеджменту, що проявляється у недостатньому використанні стратегічного планування, управління якістю, клієнтоорієнтованого підходу та сучасних організаційних рішень; – кадрові проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих медичних, реабілітаційних, управлінських і сервісних працівників; – низький інвестиційний потенціал галузі, що стримує модернізацію санаторно-курортних закладів та оновлення їх інфраструктури; – недостатня інтеграція санаторно-курортних закладів у систему медичної реабілітації, особливо щодо обслуговування військовослужбовців, ВПО та осіб, які постраждали внаслідок війни.

Вирішення проблем стало пріоритетом національної політики розвитку санаторно-курортної сфери України. Основним завданням для реалізації «Стратегії розвитку туризму та курортів України на період до 2026 р.» [4] стало реалізація комплексу заходів з надання природним територіям, які володіють природно-лікувальними ресурсами, статусу курортів місцевого або державного значення. Це дозволило дати поштовх розвитку сфери туризму та рекреації відповідно до міжнародних стандартів якості, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність санаторно-курортних закладів, прискорити соціально-економічний розвиток громад та регіонів, підвищити якість життя населення, гармонійно розвивати суспільство та популяризувати Україну серед світової спільноти.

Поряд із цим, задля усунення зазначених проблем розвитку санаторно-курортної галузі України пропонуємо здійснити ряд заходів стратегічного характеру: – удосконалити систему управління санаторно-курортною сферою з урахуванням сучасних соціальних, економічних і медико-реабілітаційних потреб; – розробити сучасні форми та методи функціонування санаторно-курортних закладів, зокрема на рівні регіонів і територіальних громад; – підвищити доступність санаторно-курортного лікування для населення шляхом розширення державних і місцевих програм підтримки та компенсації вартості путівок; – забезпечити модернізацію матеріально-технічної бази закладів, оновлення лікувального обладнання, номерного фонду, реабілітаційних і сервісних зон; – розвивати реабілітаційний напрям діяльності санаторно-курортних закладів, орієнтований на потреби військовослужбовців, ВПО, дітей, людей похилого віку та осіб, які постраждали від воєнних дій; – підвищити якість санаторно-курортних послуг через упровадження систем менеджменту якості, стандартизацію процедур і контроль рівня задоволеності споживачів; – активізувати маркетингову діяльність закладів за рахунок використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, онлайн-платформ бронювання та персоналізованих пропозицій; – забезпечити збереження кадрового потенціалу галузі, підвищення кваліфікації медичного, реабілітаційного, управлінського та сервісного персоналу; – уточнити податкову та інвестиційну політику щодо санаторно-курортних закладів, створити умови для залучення приватних інвестицій і розвитку державно-приватного партнерства; – забезпечити раціональне використання природно-лікувальних ресурсів, зокрема мінеральних вод, лікувальних грязей, кліматичних і рекреаційних територій; – визначити принципи участі українських санаторно-курортних закладів на міжнародному ринку лікувально-оздоровчих послуг.

Отже, вирішення зазначених проблем дасть змогу сформувати більш доступний, якісний та ефективний ринок санаторно-курортних послуг в Україні. Основними пріоритетами розвитку галузі мають стати модернізація інфраструктури, підвищення якості обслуговування, посилення реабілітаційної функції, збереження природно-лікувальної бази, активізація державної підтримки та впровадження сучасних управлінських підходів. У результаті це сприятиме покращенню фінансового стану санаторно-курортних закладів,

розвитку оздоровчо-лікувальної інфраструктури та зміцненню ролі санаторно-курортної сфери у відновленні людського капіталу України.

Перелік використаних джерел:

1. Ткаченко Т., Гладкий О., Жученко В. Рекреаційний туризм: диверсифікація продуктового портфеля. *Scientia Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету).* 2021. № 138 (4). С. 81–90.

2. Влащенко Н. М. Стан та перспективи розвитку санаторно-курортного комплексу України в умовах сучасних викликів. *Матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом» за заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В. (26 вересня 2025 р., Київ: МДУ).* 2025. С.21-22.

3. Герасименко Т.В., Олійник А.І., Дідусь А.Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3280 (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)

4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9 (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)

ПРИМІТКИ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ ВИМІРАХ»
(Тернопіль, 05 червня 2026 р.)

Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 червня 2026 р.Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2026. 140 с.

Координати оргкомітету:
кафедра економіки та фінансів ТНТУ
вул. Білогірська, 50, каб. 204,
м. Тернопіль, Україна, 46000
ел. адреса: kafedra.ef@gmail.com
Редагування, оформлення, верстка Маркович І.Б.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори

Підписано до друку 01.05.2026 Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно–друк. арк. 9,2. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 1--09122024

*****

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528–777.