

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. Особливу 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

**Кірман 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.

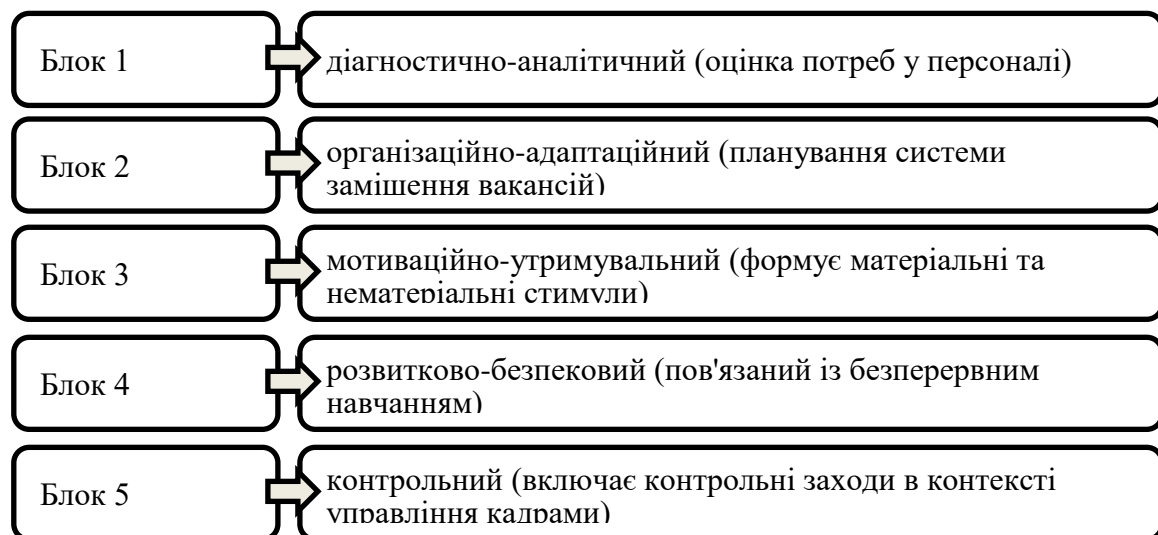
У наукових джерелах [1-4] наголошується, що в динамічних умовах господарювання кадрова безпека і кадрова стабільність безпосередньо пов'язані з економічною стійкістю

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 замінювати 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 детально. 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