



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ НАУКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ У ХХІ СТОЛІТТІ

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

XLIX Міжнародної наукової конференції
студентів та аспірантів
(м. Полтава, 23 квітня 2026 року)



Полтава
2026

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

*Присвячено 65-й річниці
Полтавського університету
економіки і торгівлі*

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
НАУКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ОСВІТИ У ХХІ СТОЛІТТІ**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

**XLIX Міжнародної наукової конференції
студентів та аспірантів**

(м. Полтава, 23 квітня 2026 року)

**Полтава
ПУЕТ
2026**

УДК 001:378.014.61"20"(477.53)(082)

A43

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу Полтавського університету економіки і торгівлі ЗАБОРОНЕНО

Видано відповідно наказу по університету № 11-Н від 28 січня 2026 року.

Організаційний комітет конференції

Голова організаційного комітету – **Н. С. Педченко**, д-р екон. наук, професор, перший проректор.

Заступник голови організаційного комітету – **Н. І. Манжура**, завідувач науково-організаційного відділу.

Члени організаційного комітету:

Ю. С. Матвієнко, канд. пед. наук, проректор з науково-педагогічної роботи;

С. В. Гаркуша, д-р техн. наук, професор, в. о. директора Навчально-наукового інституту міжнародної освіти;

О. В. Гасій, канд. екон. наук, доцент, директор Навчально-наукового центру забезпечення якості вищої освіти;

Т. П. Гудзь, д-р екон. наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації;

С. І. Нестуля, д-р пед. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту лідерства;

Ю. В. Перегуда, директор Міжнародного науково-освітнього центру;

А. С. Ткаченко, д-р техн. наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту денної освіти;

Л. С. Франко, канд. екон. наук, директор Полтавського фахового коледжу Полтавського університету економіки і торгівлі;

В. Л. Шимановська, директор Навчально-наукового інституту заочно-дистанційного навчання;

Д. С. Семикоз, начальник відділу мультимедійного забезпечення;

М. О. Двірник, голова Студентської ради університету;

С. О. Дудник, голова Наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених;

Д. А. Посполітак, голова Наукового товариства студентів.

Редакційна колегія

Головний редактор – **О. О. Нестуля**, д-р іст. наук, професор, ректор.

Заступник головного редактора – **Н. С. Педченко**, д-р екон. наук, професор, перший проректор.

Відповідальний секретар – **Н. І. Манжура**, завідувач науково-організаційного відділу.

Відповідальний редактор – **Л. М. Діденко**, в. о. директора Центру інформаційного забезпечення освітнього процесу.

А43 **Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIX Міжнародної наукової конференції студентів та аспірантів (м. Полтава, 23 квітня 2026 р.). – Полтава: ПУЕТ, 2026. – 1232 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-R). – Текст укр., англ. мовами.**

ISBN 978-966-184-490-1

Збірник містить тези доповідей XLIX Міжнародної наукової конференції студентів та аспірантів. Проблеми, порушені авторами публікацій, вирізняються своєю актуальністю та новизною наукових підходів. Увагу зосереджено на висвітленні результатів наукових досліджень у різних галузях науки та якості вищої освіти.

УДК 001:378.014.61"20"(477.53)(082)

*Матеріали друкуються в авторській редакції мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори.*

ISBN 978-966-184-490-1

© Полтавський університет
економіки і торгівлі, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В СУЧАСНОМУ ПЕДАГОГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НЕЗАЛЕЖНОЇ УКРАЇНИ

І. С. Гусинський

Патріотичне виховання у Полтавському фаховому коледжі
ПУЕТ 41

Д. В. Круглик, В. О. Філоненко

The role of localization in forming players' cultural identity 44

А. А. Лушина

Протидія дипфейкам та дезінформації: формування
критичного мислення як базису патріотичної
свідомості сучасного студента.....47

К. В. Немешко

Педагогічні інструменти формування
національно-патріотичної свідомості здобувачів
освіти в умовах воєнного стану 49

О. С. Якименко

Військовий туризм як елемент гуманітарної політики
держави та патріотичного виховання населення 53

СЕКЦІЯ 2. ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ПЕРСПЕКТИВИ

А. С. Архипенко

Неформальна освіта в системі реагування
на освітні виклики сьогодення.....56

Б. В. Гаращенко

Цифрова освіта в умовах трансформації
навичок під впливом штучного інтелекту 58

М. О. Данилейко

SWOT-аналіз як ефективний інструмент
аналізу якості освітнього процесу 62

А. В. Діденко

Освітні втрати студентів у закладах вищої освіти України:
сучасний стан та перспективи подолання 66

К. С. Драган

Дистанційна освіта в Україні: слабкі та сильні сторони 69

М. С. Каневський

Preparing global professionals: the role of foreign
languages in international business education 71

Н. С. Кураксіна

Порівняльний аналіз систем
освіти в Німеччині та Україні 74

В. В. Лугина

Чинники якісної підготовки бакалаврів з туризму 76

А. А. Лушина

Персоналізація навчання за допомогою ІІІ:
адаптивні освітні платформи як засіб
підвищення якості підготовки фахівців 81

М. Д. Малтабар

Сучасні трансформації якості вищої освіти:
досвід і труднощі випускників..... 84

Ю. В. Набасов

Розробка стилю ДСТУ для Zotero в дослідженнях
конкурентоспроможності в аграрній сфері 87

В. В. Олійник

Формування Soft Skills студентів
як складова якості освітнього процес 90

Д. К. Тарасенко

Трансформація системи освіти в Україні:
доступність & якість 93

К. І. Яценко

Інноваційні моделі університетської
освіти майбутнього 96

СЕКЦІЯ 3. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

В. Богданівський, Д. Семикоз, С. Олійник

Основні підходи до механізму підвищення привабливості розвитку туристичної інфраструктури в умовах війни 101

М. С. Гонтар

Розвиток спортивного туризму як чинника сталого відновлення регіональної економіки (на прикладі Київської області) 104

К. О. Кондратьєва

Особливості та різновиди екстремального туризму 107

В. V. Korsun

Goals of post-war tourism development in Ukraine 109

Д. В. Моргуль

Повоєнні перспективи розвитку автомобільного туризму в Україні 112

А. О. Суха

Сучасні види туризму на туристичному ринку України 116

СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ: МОВНИЙ І СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТИ

М. В. Александрович

English as a global language for teenagers 119

К. І. Бакуменко

Using artificial intelligence in learning English 120

В. В. Білоус

Особливості британського варіанту англійської мови 122

І. О. Bohashko

Intercultural communication through the prism of translation: challenges of the globalized world 124

<i>В. І. Бородач</i>	
AI: co-pilot, not autopilot	128
<i>В. С. Воробйов</i>	
Проблема англомовного домінування в професійному мовленні сучасного фахівця.....	130
<i>В. С. Воскобойник</i>	
Ukrainians and the Japanese: how to find a common language.....	132
<i>К. О. Гадючко</i>	
The impact of globalization on international financial markets.....	135
<i>К. В. Гонтова, Н. А. Акінішина</i>	
The peculiarities of British and American English	138
<i>Ю. С. Дручинська</i>	
Рольова гра як засіб розвитку умінь англомовного усного мовлення старшокласників.....	141
<i>А. О. Жирова</i>	
The impact of information technology on global trade	143
<i>А. П. Зацеркляна</i>	
Impact of war in Ukraine on global economy	145
<i>А. М. Кодак</i>	
The impact of English-language professional terminology on the effectiveness of intercultural communication	148
<i>Д. А. Кушніренко</i>	
The business of sports: turning passion into profit	150
<i>Д. В. Кушніренко</i>	
From student project to global impact: the story of Linus Torvalds and Linux	152
<i>О. М. Личковаха</i>	
Breaking barriers: the role of women in shaping contemporary business	155
<i>Ю. В. Луб'янецька</i>	
The impact of digital technologies on labor productivity.....	157

Д. В. Магденко The role of English language in the evolution of programming	161
М. В. Мирошниченко Artificial intelligence in translation: transforming the way we communicate across languages	163
Н. Ю. Молчанова Роль фахової мови та особливості перекладу англомовної термінології у підготовці здобувачів спеціальності «Харчові технології»	166
І. О. Набока The impact of psychology on workplace productivity and company culture	169
Н. С. Педченко Поняття терміна у сучасному мовознавстві	172
Д. О. Передерій How to become a leader	177
Р. А. Правденко The importance of video game localization: cultural and communicative aspects	180
В. М. Столярчук Lexico-semantic features of English economic terminology	184
М. І. Товма Reating virtual worlds: the impact of computer graphics on game design and filmmaking	187
В. К. Хрупало Gender inequality in international diplomacy: structural barriers, progress and policy recommendations	190
М. С. Якименко Computer game development as a modern field of information technology	194

СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛІНГВІСТИКИ І ПЕРЕКЛАДОЗНАВСТВА

Н. А. Акіншина

Міжмовна омонімія як проблема перекладу 197

М. С. Бабаченко

Стилістичні прийоми репрезентації комічного
в англійській літературі (на прикладі творів
Дж. Свіфта, Дж. К. Джерома, О. Гакслі)..... 199

О. В. Гасій

Lexico-semantic transformations as the way of ensuring quality
translation of English economic terms into Ukrainian 203

А. О. Гладка

Інтернаціоналізми в сучасному англомовному медіадискурсі
(на основі серіалу «The big bang theory») 206

К. О. Глушич

Англiцизми в сучасній німецькій мові..... 210

К. О. Глушич

Англiцизми в сучасній українській мові:
причини, функції та тенденції розвитку 212

Т. П. Гудзь

Проблеми перекладу термінології сфери штучного
інтелекту: лексико-семантичний аналіз 215

К. О. Дажук

Лінгвістика штучного інтелекту (AI-Linguistics) 217

А. О. Дегтяр

Популярність веб-романів та актуальні проблеми
їх перекладу в сучасному медіапросторі 219

Ю. М. Демеля

Неологізми в сучасній німецькій мові 222

Ю. М. Демеля

Функціонування сленгу в сучасній англомовній комунікації... 224

О. В. Зелененька

Лінгвокогнітивні аспекти воєнного наративу
в англомовних ЗМІ: репрезентація подій в Україні 227

В. Р. Костиця

Імперативність у франкомовних
інструкціях до побутових приладів 230

Є. В. Лиходід

Особливості сучасної мови в німецьких медіа 232

О. В. Манжура, Ю. С. Матвієнко

Lexical and semantic peculiarities of adapting
it terminology and computer slang 234

А. Ю. Мироненко

Графічна мовна гра в англомовних лімериках 237

Н. С. Педченко

Peculiarities of the structure and functioning of economic
terms in scientific texts of Scopus and Web of Science articles 240

Є. С. Савчук

Тенденції неологізації французької
мови в умовах цифровізації 242

Т. О. Серікова

Лінгвістичні рівні мовної гри в мемній інтернет-культурі 245

О. В. Скубко, О. М. Павлова

Архаїзація як засіб перекладу давньогрецьких міфів.....248

П. І. Цюцюра

Фонетично та семантично-орієнтовані вербальні
стратегії французького маркетингового тексту 250

К. О. Четверикова

Вербальна і невербальна міжкультурна комунікація.....253

Д. Р. Чуйко

Англомовна творчість BTS як чинник глобалізації:
емоційний резонанс і вплив на аудиторію 255

С. В. Чуль

Emotional context and meaning: war, trauma, and language in English media through attack on titan.....261

Д. І. Шкодюк

Латинська мова в сучасному глобалізованому світі 264

А. С. Юрчук

Роль епонімів у професійному медичному дискурсі.....267

**СЕКЦІЯ 6. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ І РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

В. В. Бабій

Удосконалення технології борошняних виробів на заквасці 270

Р. М. Баковецький

Збагачення м'ясних напівфабрикатів есенціальними речовинами вторинної рослинної сировини.....272

С. Д. Буряченко

Перспективні інгредієнти для оптимізації технологічних та споживчих характеристик фаршу із курятини.....275

М. В. Васильковський

Розроблення рецептур снєків із функціональними властивостями.....279

А. А. Власенко

Розширення асортименту солодких страв за рахунок використання нетрадиційної сировини 283

Я. Ю. Давид

Сучасні виклики крафтових виробників хлібобулочної продукції.....286

А. В. Діденко

Застосування індивідуального швидкого заморожування (IQF) у виробництві ягід 289

Н. Р. Заяць	
Удосконалення рецептурного складу кексів.....	293
Д. П. Картавий	
Сучасні способи пролонгування терміну зберігання хліба	296
А. Р. Кас'яненко	
Особливості геріатричного харчування та їх роль у підтриманні здоров'я.....	298
Д. О. Коваленко	
Вплив емоційного стану на харчові звички та здоров'я	301
А. С. Лісний	
Інноваційні напрями розвитку технології дріжджового тіста.....	304
Т. А. Науменко	
Перспективи використання екстрактів родіоли рожевої у складі функціональних продуктів	307
Т. А. Науменко	
Роль рослинних адаптогенів у сучасному функціональному харчуванні.....	311
Т. А. Науменко	
Трансформація вітчизняного ринку меду в умовах воєнного стану: виклики для продовольчої безпеки та якості сировини.....	316
О. В. Незямова	
Інноваційні підходи до управління безпечністю пива світлого.....	320
С. С. Презент	
Комбуча як функціональний напій: формування Clean Label продукту.....	323
В. М. Северін	
Використання агрусу для приготування желе: властивості та технологічні аспекти	326

Ю. В. Смаровоз

Харчування як важливий чинник реабілітації пацієнтів.....330

А. І. Смей

Удосконалення технології безглютенкових
десертів з заварного тіста.....333

А. Р. Ткаченко

Розробка технології функціональних
ферментованих напоїв із пробіотичним ефектом 336

А. Р. Ткаченко

Харчування і метаболічне здоров'я: шляхи
запобігання інсулінорезистентності.....339

А. Є. Чигринов

Напрями удосконалення функціональних
напоїв на основі зеленого чаю 342

А. О. Шендрик

Харчування як ключовий модифікатор кишкового
мікробіому та здоров'я людини.....345

**СЕКЦІЯ 7. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ТОВАРОЗНАВСТВА, БІОТЕХНОЛОГІЇ,
ЕКСПЕРТИЗИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ**

Є. О. Білий

Комплексна оцінка якості свіжих грибів
глив вітчизняного виробництва 349

А. О. Деменчук

Комплексна оцінка якості молока на рослинній основі 351

Д. О. Дмитренко

Методи хімічного аналізу пива темного 354

В. В. Зірка

Комплексна оцінка якості натуральних
та штучних медових продуктів.....356

П. С. Ізюмська	
Методи хімічного аналізу сирків глазурованих	358
Д. В. Корнієць	
Методи хімічного аналізу плавлених сирків	360
М. С. Кузьменко	
Особливості виробництва сиру моцарела.....	362
О. І. Лук'янова	
Експертиза культурних цінностей і коштовного каміння: проблеми автентифікації та оцінки.....	364
Є. О. Ляшко	
Харчова та біологічна цінність брюссельської капусти у раціоні людини.....	366
О. С. Мельник	
Безпека та регламентація застосування харчових добавок у сегменті спеціалізованого дитячого харчування.....	369
А. Ю. Мирна	
Методи хімічного аналізу енергетичних напоїв	372
М. Д. Пономаренко	
Виявлення фальсифікованих лікарських засобів за допомогою сучасних аналітичних методів.....	374
М. С. Скляр	
Фактори, що впливають на якість продукції при виробництві ферментованих томатів	376
М. В. Темченко	
Методи ідентифікації та боротьби з контрафактною алкогольною продукцією	378
В. Р. Трус	
Аналіз виробництва та споживання м'яса в Україні за останні роки.....	380
С. А. Шивела	
Методи ідентифікації та боротьби з контрафактною продукцією	382

І. В. Юдов

Інноваційні технології у виробництві тофу:
від контролю сировини до готового продукту 384

**СЕКЦІЯ 8. КОМП'ЮТЕРНІ НАУКИ, ІНФОРМАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ, МАТЕМАТИКА ТА ФІЗИКА**

Т. Р. Арутюнян

Застосування графічного калькулятора Desmos
на практичних заняттях з вищої математики 387

К. А. Bedrov

Linux operating system as a tool for creating
affordable and reliable machines for work and study 389

А. В. Бойко

Автоматизація моніторингу навчальних
досягнень студентів засобами Telegram-ботів.....392

М. Д. Бохно

Візуалізація статистичних даних як метод
спрощення аналізу великих масивів інформації.....394

А. О. Воробйов

Застосування штучного інтелекту в комп'ютерних науках 398

В. В. Горбань

Розробка платформи для проведення онлайн-олімпіад
і конкурсів з комп'ютерних наук 401

В. V. Davydenko

Evaluation and selection of software architectures
for embedded system development.....403

О. Є. Дем'яненко

Розробка веб-додатка для консультацій
по догляду за тваринами.....406

В. А. Zhuravel

Aesthetics vs. functionality: developing adaptive
design systems for complex web platforms 408

Є. В. Зануда

Веб-система для управління логістичними процесами
з алгоритмами оптимізації на прикладі
ТОВ «НВП «Бітумна індустрія».....411

М. О. Кобель

Розробка інформаційної системи для
планування та звітності в освітньому процесі 414

А. О. Kravchenko

AI agents in science: best outgoing practices 418

М. К. Kharchenko

Analysis of the efficiency of Wi-Fi HaloW MANET Networks
as an alternative to LoRa for situational awareness systems 421

А. О. Kuznietsova

Using TinyML in internet of things 424

Р. Є. Кухлій

Розробка Telegram-бота для формування
персоналізованих тренувальних програм
та розрахунку добової норми калорій 427

М. А. Куш

Розробка гри з елементами гейміфікації для
вивчення дисципліни інформаційні мережі 429

М. Р. Лісненко

Інформаційна система для автоматизованої
генерації тестових завдань та оцінювання знань
студентів з математичних дисциплін 431

Anastasiia Lushyna, Emmanouil Tsoukakakis

Integration of computational intelligence methods into
the system analysis of complex information systems 434

Р. М. Мяло

Трансформація концепцій володіння цифровим
контентом: перехід до парадигми local-first
у системах управління знаннями.....436

А. В. Оборожний

Проектування фріланс-платформи для пошуку
та просування роботи на основі Telegram-бот 437

К. Р. Пелих

Особливості створення платформи персонального
книжкового трека і рекомендаційної системи 441

Р. В. Прокопчук

Особливості інтерактивного навчання
з програмування у реаліях сучасних технологій.....442

О. О. Свірідова

Проектування веб-сайту для визначення
калорійності та розрахунку нутрієнтів 444

V. L. Semeniuk

Ensuring data integrity and security in distributed
information systems based on PostgreSQL 447

A. R. Serdiuk

Asynchronous computer architecture 450

Z. D. Sychuk

3D graphics and it technologies: current state and prospects 452

А. Б. Сірооченко

Проектування веб-сайту власного портфоліо.....455

K. D. Solomakha

Current challenges in information technology
development and its solutions.....457

V. A. Tatarchuk

«Vibe coding» in modern development:
software quality, in the context of the growth of AI 461

В. В. Тронеvський

Проектування веб-ресурсу «Тихе полювання» 464

Д. І. Циганков

Розробка навчального програмного забезпечення
тренінгу «Коледж: старт успіху».....467

Б. А. Чернишов Економіка & кібернетика: проблеми та перспективи	470
Д. Ю. Чувурін Застосування теорії ймовірностей і математичної статистики в алгоритмах класифікаційних моделей машинного навчання.....	474
А. Ю. Шабельник Розробка програмного забезпечення для обліку фінансових витрат та доходів.....	478
В. В. Шкицький Розробка програмного забезпечення для тестування студентів з дисципліни «Об'єктно-орієнтоване програмування»	480
I. S. Shulha Prospects for the development of 5G and 6G wireless communication technologies	481
В. В. Шупта Розробка утиліти «Менеджер паролів» із використанням алгоритмів шифрування.....	484

СЕКЦІЯ 9. ЛІДЕРСТВО ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК

Вікторія Болюк Самоменеджмент як основа успішної діяльності підприємця	487
А. А. Кірієнко Харизма лідера	490
I. S. Laskin Original thinking as a key element of leadership and personal development	495
D. A. Sattar When titles stop working: what actually drives leadership today...	498

А. М. Федоренко

Комунікація як важлива навичка ефективного лідера.....500

СЕКЦІЯ 10. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНИЙ ЗМІСТ

М. І. Баїшев

Штучний інтелект в маркетингу: загрози та можливості 504

О. О. Деркач

Інновації які впливають на вдосконалення
маркетингової діяльності підприємства 506

І. І. Добряк

Врахування особливостей міжнародного маркетингу
для підвищення конкурентоспроможності
українських виробників.....510

М. С. Єремейчук

Інновації в логістиці та їх вплив на зміну
маркетингового управління ланцюгами постачання 513

А. Ю. Закладний

Вплив мотивації на формування купівельної
поведінки споживачів 516

М. Колесніченко, Є. Ямбих

Сутність інноваційних моделей управління
маркетинговою діяльністю підприємства.....519

Р. А. Косенко

Методичні підходи до ринкового
адміністрування освітнього хабу 522

С. А. Косенко

Маркетингові технології просування
на ринок освітніх послуг 526

К. О. Кучка

Особливості позиціонування крафтових брендів в Україні.....530

І. Ю. Мартинова

Персональний бренд як бізнес-актив:
від блогера до підприємця.....533

Н. О. Нестеренко

Роль соціальних мереж у просуванні послуг 536

П. О. Перерва

Маркетингові технології просування
на ринок косметичної продукції.....539

В. В. Самофал

Використання цифрових інструментів
у маркетинговому плануванні.....543

К. В. Смак

Маркетингові технології розвитку венчурного бізнесу 545

**СЕКЦІЯ 11. МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

І. В. Артюх

Удосконалення управління системою соціального
захисту безробітних у територіальній громаді.....550

А. С. Бугір

Аудіальний менеджмент: вплив музичного фону
на когнітивну ефективність та продуктивність персоналу 553

С. Волков

Управління процесами забезпечення цифрової безпеки
у контексті створення та оптимізації інформаційних
систем підтримки управлінських рішень 556

О. О. Гуйва, С. В. Паламарчук

Використання цифрових технологій та штучного
інтелекту в управлінні підприємством.....560

В. М. Гур'єва

Управління мотивацією персоналу.....562

Т. С. Демченко

Новітні методи мотивації персоналу в системі управління організацією в умовах економічного відновлення.....566

О. В. Дрига

Оптимізація механізму управління економічною системою підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності 570

В. В. Дурнєв

Розвиток персоналу на підприємстві в умовах сучасних трансформацій 573

Д. А. Жуга

Управління інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві 575

М. В. Коваль

Управління конкурентними перевагами малих роздрібних торговельних підприємств в умовах воєнного часу 579

К. А. Ковальчук

Цифровізація бізнес-процесів як інструмент підвищення впізнаваності бренду та залучення клієнтів.....583

А. О. Косевич

Конфлікт-менеджмент на підприємстві: сучасні виклики та напрями вдосконалення 585

А. В. Кочерга

Сплановане регулювання процесу вирішення конфліктних ситуацій на промислових підприємствах 588

М. О. Левицька

Управління персоналом у кризових та нестабільних умовах: нові підходи та інструменти.....591

О. М. Мізенко

Виробничий потенціал аграрних підприємств: сутність, структура та стратегічні напрями зміцнення 594

Л. В. Міц

Інституційні механізми врахування екосистемних послуг у діяльності лісогосподарських підприємств 597

Є. В. Моршина

Характеристика системи менеджменту організації в умовах економіки воєнного часу та повоєнного відновлення 600

О. А. Павлова, О. Ю. Кобилінський

Аналітичний інструментарій оцінки ефективності логістичних систем у забезпеченні сталого розвитку торговельних підприємств 604

А. В. Ропавка

Управління людськими ресурсами в епоху віртуальної реальності: вплив VR/AR-технологій на корпоративні інновації..... 606

О. О. Семчинська

Реклама як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нових можливостей і загроз 609

В. П. Сергієнко

Етичні аспекти прийняття управлінських рішень щодо використання персональних даних клієнтів у банківському секторі..... 613

М. Г. Склярєнко

Управління економічним розвитком промислового підприємства..... 617

Д. Р. Скорська

Маркетингова стратегія організації: формування та реалізація..... 621

М. М. Скорський

Інноваційні процеси та їх вплив на ефективність діяльності підприємства 624

М. С. Старокожко

Роль креативного менеджменту в забезпеченні розвитку сучасного підприємства 626

М. О. Тищенко

Цифровізація як інструмент менеджменту на підприємстві 629

В. В. Федоскін

Когнітивно-поведінкова модель адаптивного управління підприємством 631

А. Ю. Фелоненко

Культурні детермінанти ціннісних орієнтацій суспільства у кроскультурному менеджменті 633

СЕКЦІЯ 12. ПРАВО Й СУСПІЛЬСТВО: ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНІСТЬ

М. С. Білодід

Позитивні зобов'язання держави щодо захисту права на життя в умовах воєнних конфліктів (за статтею 2 ЄКПЛ) 637

Д. П. Величко

Право на опір (Ius Resistendi) у козацьких повстаннях проти свавілля влади через призму філософії природного права 640

Є. В. Вісич

Співвідношення природного і позитивного права: теоретико-філософський аспект 644

Д. Ю. Власенко

Міжнародна відповідальність держави за воєнні злочини: проблеми імплементації у національне кримінальне законодавство 647

Д. О. Глек

Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану: адаптація європейських підходів 649

В. С. Горбатенко

Юридична відповідальність за екологічні правопорушення в Україні: теоретичні засади та практика застосування 652

А. В. Гудима

Трансформація правової основи місцевого самоврядування
в процесі децентралізації влади в Україні 655

В. П. Дворянов

Проблеми дотримання прав, свобод та обов'язків людини
і громадянина в контексті російсько-української війни 661

Я. Дерє

Генезис міжнародного кримінального правосуддя: від
перших трибуналів до інституційних засад спеціального
трибуналу щодо злочину агресії проти України 666

К. Р. Дулич

Імплементация міжнародних стандартів захисту
прав людини у національне законодавство 669

К. Р. Дулич

Право і мораль: чи може закон бути несправедливим? 672

А. О. Макогон

Правозастосовча діяльність: поняття та ознаки 678

У. А. Мацура

Мова ворожнечі як виклик
кримінально-правовому регулюванню 680

В. А. Орел

Способи та форми візуалізації у юридичній аргументації 683

А. В. Сайнчук

Розвиток моделей місцевого самоврядування:
від історичних концепцій до сучасних практик 689

К. С. Чубарова

Економічні чинники участі жінок
у терористичній діяльності 691

Д. О. Шульгіна

Принципи права як основа функціонування правової
системи: сучасний теоретико-практичний аналіз 695

СЕКЦІЯ 13. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ І КІБЕРНЕТИКИ

А. С. Андрієнко

Економічні інструменти управління якістю трудових
ресурсів у сучасних соціально-економічних системах 698

Я. Л. Вербовий

Корпоративні інструменти зміцнення економічної
безпеки агропромислових підприємств
у період повоєнної трансформації 702

Я. В. Вівтоніченко, В. І. Шило, А. І. Клиба

Ефективність інформаційно-аналітичного
забезпечення процесів технологічних
змін в контексті економічної безпеки 705

І. І. Гриценко

Трансформація антикризового управління
в стратегію економічної резильєнтності підприємства 708

А. С. Євсєєв

Моделі комерціалізації інновацій 710

В. М. Крук

Адаптивне кібернетичне управління
економічною стійкістю та якістю освіти 714

Andrei Lesnic

Econometric modeling of regional GDP and population
dynamics: a cybernetic approach to systemic discrepancies 718

Ю. Д. Логоша

Формування ефективної стратегії інвестиційно-
інноваційного розвитку України: роль держави,
міжнародна підтримка та цифрові рішення 721

D. M. Luzhanytsia

Capm as a basic asset pricing model 724

Д. Маліношевський, Ю. Нестуля, О. Бойко

Теоретичні підходи до оцінки потенціалу розвитку підприємства на основі його конкурентних переваг 727

О. Ю. Михайленко

Управління суб'єктами економічної діяльності: сутність, структура, особливості 731

І. О. Могильний

Цифровізація як інституційний чинник структурної трансформації моделі розвитку національної економіки 734

О. В. Новікова

Цифровізація електронної комерції як фактор економічного зростання 738

В. В. Песцов, А. О. Каменюк

Інструменти економічного аналізу та їх роль у цифровій трансформації економіки 742

Д. О. Подрезов

Методологічні підходи до моделювання рівноважних станів цифрових екосистем із використанням методів машинного навчання 746

Ю. В. Пухальський, М. В. Скелема

Механізм інтегрування принципів сталого розвитку суб'єктів територіальних громад в контексті впровадження стратегічних проєктів 748

І. В. Чаус

Інструменти зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад Полтавщини в умовах фіскальної децентралізації 751

В. О. Чимириш

Механізми державного регулювання інноваційної діяльності в умовах економічної інтеграції 753

М. S. Yampolska

Economic assessment of enterprises' competitiveness 756

СЕКЦІЯ 14. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

О. К. Бакарджиева

Особливості та бар'єри впровадження
концепції «Green hotel» в Україні 760

І. О. Безручко

Удосконалення управління якістю обслуговування
у готельно-ресторанній сфері 763

К. В. Блицик

Діагностика екологічного та соціального виміру
сталості в підрозділах харчування при готелі 766

А. Е. Бондаренко

Вплив smart-технологій на конкурентоспроможність
готельних підприємств 771

Ана Ваишпанов

Особливості Полтавської гастрономії та її потенціал для
формування унікальної пропозиції ресторану при готелі 775

О. О. Гахович

Управління персоналом у готельно-ресторанному
комплексі в умовах кризи 778

Д. М. Гладун

Розробка заходів щодо вдосконалення сервісу
та підвищення рівня задоволеності клієнтів 783

К. Я. Гусаренко

Роль офіційного сайту та соціальних мереж у
формуванні єдиного бренду Boutique Hotel Eney у Львові 786

К. В. Дахненко

Сучасні тенденції формування меню у підприємствах
харчування готелів курортного типу Болгарії 789

Л. Ю. Депутат, І. М. Криворучко

Екологічні інновації як інструмент формування
стратегії сталого розвитку ресторанного підприємства
(на прикладі м. Черкаси) 792

Д. В. Джерипа

Застосування креативних цифрових технологій в готельному бізнесі 796

А. В. Ємельянова

Імплементація системи Revenue Management у процес управління номерним фондом готелю 799

В. О. Жук

Психологічна підтримка персоналу готельного підприємства як антикризовий метод управління в умовах війни 802

К. Є. Занько

Підвищення ефективності роботи ресторанного персоналу засобами мотивації та навчання на прикладі закладів мережі McDonald's Ukraine у м. Київ.....805

Р. В. Зубахіна

Соціальна відповідальність і сталий розвиток у готельному бізнесі України 809

Д. Є. Кальченко

Теоретичні аспекти функціонування служби приймання та розміщення в готельному бізнесі 812

А. О. Каманіна

Впровадження концепції ESG в діяльність готелю 815

А. Ю. Канцибер

Оцінка діяльності служби прийому і розміщення у готелі «Куликовський» м. Харків.....819

Х. В. Кіномь

Інноваційні методи управління готельним підприємством 822

В. В. Кривогуз

Сутність VIP-сервісу в готелях класу люкс: персоналізація, приватність та економіка вражень.....824

Т. С. Кунпан

Вплив принципів сталого розвитку на якість послуг підприємств ресторанного господарства 827

Т. В. Лощакова

Система КРІ для підвищення ефективності
обслуговування гостей готелю «Дерибас» 830

А. В. Ляшок

Роль відгуків гостей готелю Optima Collection Троїцька
в удосконаленні сервісу F&B-підрозділу готелю.....833

А. А. Мазур

Формування культури сервісу у готельно-
ресторанному бізнесі: практичні аспекти
(на прикладі Optima Collection River Park Hotel) 836

В. В. Манченко

Соціальні мережі як інструмент
формування позитивного іміджу готелю 839

Д. А. Маркосян

Небезпеки в готельно-ресторанному бізнесі.....842

Д. І. Марченко

Оптимізація додаткових послуг як фактор
підвищення конкурентоспроможності готелю 846

Ю. О. Медяник

Моделювання об'ємно-планувальної структури
курортного готелю з урахуванням функціонального
зонування та безбар'єрності 848

В. В. Мотренко

Аналіз якості обслуговування в закладах ресторанного
господарства України та шляхи його поліпшення 851

К. С. Мунтян

Вплив післявоєнної відбудови на розвиток
SPA-послуг у готелях східного регіону України 854

І. С. Нарядов

Порівняльний аналіз якості сервісу в готелях Полтавського
та західних регіонів за онлайн відгуками.....857

Л. Ю. Нестеренко

Впровадження простих цифрових рішень у ресторані при готелі: вплив на швидкість сервісу та задоволеність гостей 860

Д. П. Олійник

Особливості організації роботи
Front Office у малих готелях.....863

О. Д. Оніщенко

International quality standards in domestic
hotel industry enterprises 867

А. Р. Партенадзе

Сутність та складові системи обслуговування
гостей у готелях категорії «****» зірки 872

Д. С. Патока

Вплив регіональної специфіки південно-східної
України на формування об'ємно-планувальних
рішень бізнес-готелю.....876

К. О. Плахтій

Інклюзивність як пріоритетний напрям
післявоєнної відбудови готельного бізнесу в Україні.....879

А. В. Позирайло

Стратегічні напрями підвищення
конкурентоспроможності готельного підприємства.....883

М. В. Полянський

Удосконалення додаткових послуг готелю
(на прикладі готелю «Слов'янський» 885

В. В. Поміщик

Цифровізація HR-процесів у готельному підприємстві як
чинник підвищення ефективності управління персоналом 888

Т. В. Попик

Екологізація сервісної діяльності готелю
як інструмент підвищення лояльності споживачів 891

А. А. Пчелінцева

Методи оцінки задоволеності клієнтів
у ресторанному сервісі 894

М. А. Ралко

Напрямки вдосконалення організації SPA-послуг
в готельних підприємствах на засадах сталого розвитку 898

К. Ф. Сирбу

Розвиток інноваційних послуг у готелях
туристичних регіонів України 901

А. Д. Скрипник

Інноваційні підходи до розвитку та впровадження
wellness-послуг у готельному бізнесі 904

М. Д. Слабухо

Аналіз причин Food Waste у ресторанах при готелях
Полтавщини та заходи його скорочення 907

В. В. Тесленко

Вплив візуального контенту соціальних мереж
на споживчий вибір у готельній індустрії 910

А. В. Третяк

Інструменти та моделі контролю
якості у готельному бізнесі 913

Д. О. Циганенко

Розроблення стандартів сервісу «Guest Journey»
у готелі на прикладі Bankhotel (Львів) 917

Д. В. Шабаршина

Організаційні підходи до інтеграції реабілітаційних
програм для ветеранів війни у стандарти
готельних оздоровчих послуг 921

С. О. Шеремет

Цифровізація внутрішніх бізнес-процесів
готелю як чинник підвищення якості послуг 925

Є. В. Шойхет

Інструменти оптимізації F&B-служби
готельно-ресторанних комплексів України 928

**СЕКЦІЯ 15. ПСИХОЛОГІЯ. ПЕДАГОГІКА.
ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ: СТАН,
ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

М. В. Александрович

Вплив соціальних мереж на психічне здоров'я молоді.....932

А. Г. Афанас'єва

Характеристика змісту гри та основні
фізичні якості, необхідні при грі в баскетбол 935

Е. С. Герасименко

Саморефлексія як механізм розвитку особистості 938

А. С. Глінкін

Поняття «медіація» в міжнародних
і вітчизняних освітніх документах 940

М. С. Гонтар

Роль людського капіталу у розвитку спортивного
туризму в умовах післявоєнного відновлення 943

В. О. Гуменюк

Самооцінка особистості 945

Д. В. Зайцева

Різноманіття видів спорту 948

І. В. Кабузенко

Роль психологічних чинників у корпоративному управлінні ...950

І. V. Kalishchuk

Psychophysical impact of basketball
on the emotional state of a person.....954

Д. С. Кисліченко

Роль емоційного інтелекту у командній взаємодії:
як порозуміння впливає на результат 958

Є. Ю. Кислякова

Емоційний інтелект як чинник запобігання
деструктивним конфліктам у командах 961

С. О. Корнійчук

Емоційний інтелект та його роль
у міжособистнісному спілкуванні 964

В. П. Левченко

Педагогічні технології у викладанні «Громадянської освіти»..967

Ю. В. Луб'янецька

Значення атракції у діловому спілкуванні 970

І. М. Музика

Способи подолання стресу та тривожності.....973

Д. С. Онищак

Здоровий спосіб життя та фізична активність 976

М. Ю. Павлішена

Вплив соціальних мереж на формування громадської думки ..978

М. Ю. Павлішена

Чому емоційний інтелект важливіший
за високий IQ у сучасному світі?.....982

Д. Ю. Паціюк

Невербальна комунікація у сфері публічного управління 985

Я. І. Римарчук

Рухова активність студентської молоді
під час військового стану 988

А. Р. Роїк

Розвиток навчально-стратегічної компетентності
старшокласників засобами гейміфікації
у навчанні іншомовного читання.....990

П. П. Самбурцева

Фізична активність як профілактичний
та лікувальний засіб для здоров'я людини 992

К. П. Сими́тко, О. А. Сими́тко

Мікронавчання (microlearning) як
інструмент підвищення кваліфікації дорослих 995

А. Ю. Синеруб, Х. І. Коровець

Психолого-педагогічні аспекти формування безпечного
освітнього середовища у закладах дошкільної освіти 999

О. В. Скубко, О. М. Павлова

Сучасні підходи до психологічної допомоги
особам із соціальною тривожністю 1002

С. О. Смольницький

Ефект Мандели: когнітивні механізми та роль
критичного мислення в інформаційну епоху 1006

О. О. Tovstopiat

Influence of digital etiquette and communication
on social anxiety in youth 1008

В. А. Чмирук

Вплив соціальних мереж на самооцінку молоді 1011

СЕКЦІЯ 16. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ

Т. О. Горбенко, Д. Ю. Гусаренко

Актуальні питання обліку стипендій
в установах державного сектору 1015

М. О. Дакало

Проблеми бухгалтерського обліку
криптоактивів у сучасних умовах 1018

L. Dormenco

Digitalization in accounting: efficiency and accuracy 1020

Р. О. Закладний

Аналітичне забезпечення обліку та контролю
соціальних витрат підприємства в системі
сучасних фінансових трансформацій 1023

К. А. Зінар

Розвиток фінтеху в Україні в умовах цифрової трансформації фінансового сектору 1027

Д. Б. Кривенко

Проблеми та перспективи реформування податку на доходи фізичних осіб в Україні 1032

Д. Б. Кривенко

Розвиток фінансових технологій в Україні: та виклики та можливості 1034

В. О. Лебедь

Вплив мобільних фінансових застосунків на структуру та культуру заощаджень сучасної молоді 1037

А. Д. Лісняк

Податкове планування на підприємстві в умовах сучасних економічних викликів 1041

О. М. Любимов

Суть та складові оцінки рівня інноваційної активності підприємства..... 1044

Д. А. Матюха

Проблемні аспекти оподаткування заробітної плати та напрями їх вирішення 1046

А. В. Ришков

Цифрові механізми алгоритмічних фінансів: теоретичний базис та перспективи впровадження в Україні..... 1049

Т. М. Сак

Цифрові інструменти фінансової оптимізації платоспроможності бізнесу..... 1053

Д. О. Сиротюк, С. О. Черненко

Розвиток професії бухгалтера в умовах цифровізації та діджиталізації економіки..... 1056

І. О. Сіренко

Архітектура сучасних фінансових злочинів: багаторівневі схеми та аналітичні підходи до їх виявлення ... 1060

С. С. Стешенко

Розвиток бухгалтерського обліку в умовах
цифровізації та сучасних викликів..... 1063

А. О. Урясенко

Еволюція страхових активів: від класичних
інструментів до SMART-контрактів та токенизації 1066

М. А. Шишкіна

Переваги та ризики впровадження хмарних
технологій у бухгалтерський облік 1070

СЕКЦІЯ 17. СУЧАСНІ ІМПЕРАТИВИ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

М. О. Артеменко

Європейська інтеграція України:
стратегічні сценарії розвитку..... 1073

Valeriia Asiuchenko

International trade policy: an evaluation
of economic effectiveness..... 1075

Р. О. Atamanenko

Digital transformation as a key imperative
for the development of the global economy 1078

К. О. Бережна

Міжнародні аспекти економічної підтримки України..... 1081

А. Brazhenko

The relationship between the internationalization
of creative industries companies and the competitiveness
of countries around the world 1085

А. В. Браженко

Інвестиційна діяльність у міжнародному бізнесі 1088

Ana Buga, Alesia Prisecaru

Artificial intelligence, sustainability and
geoeconomic fragmentation as key imperatives
of the modern global economic environment 1091

Я. С. Гаркуша

Секторні особливості та стратегічні перспективи
розвитку зовнішньої торгівлі України з ЄС..... 1095

Л. О. Гришко

Динаміка ВВП Німеччини в контексті глобалізації 1098

А. В. Зайка

Візуальний брендинг як фактор підвищення
конкурентоспроможності компаній
у цифровому середовищі..... 1101

А. В. Калина

Геополітична нестабільність у Перській затоці:
ключові виклики для глобальної енергетики 1103

А. V. Kalyna

Regression analysis of financial performance
indicators of the Coca-Cola Company 1105

М. С. Каневський

Еволюція взаємовідносин між США та КНР 1108

О. О. Колбіна

Дослідження стану соціально-трудових
відносин в умовах воєнного положення в країні 1110

В. А. Комаса

Комплаєнс як важливий економічний
інструмент боротьби з корупцією..... 1114

А. О. Корнейко

Економічні напрямки післявоєнного
відновлення промислового потенціалу України 1118

В. А. Лець

Цифровізація та її вплив на інвестування
у перебудову національної економіки України 1122

В. О. Мосієнко

Основні задачі та виклики процесу
європейської інтеграції України 1124

Д. О. Попович

Економічна безпека підприємств під час воєнного стану 1128

Р. І. Пугач

Економічні санкції в системі міжнародних економічних відносин: сучасні тенденції та наслідки 1131

Р. І. Пугач

Етапи розвитку ТНК у світовій економіці 1134

A. R. Svirhun

The role of sustainable finance in the established model of the «green transition» of the economic system 1136

A. C. Сербіна

Сталий розвиток як вектор стабілізації глобального економічного середовища 1140

Д. Л. Сичук

Сучасний стан інвестиційної діяльності господарюючих суб'єктів в Україні 1142

С. М. Скубій

Тendenції світової економіки в умовах глобалізації 1145

М. В. Тітула

Ризики фондо-орієнтованих фінансових систем в умовах глобалізації та цифровізації 1148

В. К. Хрупало

Аналіз та порівняльна характеристика макроекономічних показників Бельгії та Німеччини 1151

І. В. Штагер

Сучасний стан та трансформаційні виклики правового забезпечення державно-приватного партнерства у сфері цифрової освіти в Україні 1155

Д. А. Януш

Методичні підходи до оцінки економічної безпеки в умовах криз і воєнних загроз 1158

СЕКЦІЯ 18. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ

К. І. Бакуменко

Виробництво екологічної тротуарної плитки
як інструмент циркулярної економіки 1164

С. В. Боберська

Цифрова бізнес-освіта для школярів як чинник
становлення соціального підприємництва в Україні 1166

С. С. Васильєв

Інноваційна платформа Workconnect як інструмент
організації ринку соціально-побутових послуг 1169

М. Ю. Желязков

Роздрібна торгівля України в умовах воєнного стану:
виклики, адаптація та нові тренди розвитку 1171

Д. О. Капелюш-Кара

Сучасний стан та перспективи розвитку роздрібної
торгівлі товарами для тварин у форматі «Health & care» 1174

С. О. Ловцов, А. М. Цветков

Використання бізнес-моделі Canvas в проєкті
виробництва еко-одягу з українською символікою 1179

Д. А. Посполітак

Розробка бізнес-кластеру як інструменту сталого розвитку
регіону (на прикладі велосипедного кластеру) 1184

СЕКЦІЯ 19. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН

Е. М. Андрійченко

Вплив гібридних та дистанційних моделей
зайнятості на ефективність управління персоналом 1187

С. А. Богатир	
Сучасні підходи до оцінювання персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища	1190
Д. К. Златєв	
Управління людським капіталом в умовах воєнного стану	1194
В. В. Кабашина	
Резилієнтність персоналу як чинник стійкості організації	1197
В. О. Конопельник	
Застосування AI-інструментів для підтримки організаційної культури підприємства в умовах кризи та трансформації	1201
А. В. Копилець	
Геоелектронічна трансформація світового ринку туристичних послуг в умовах цифровізації, кризових викликів та повоєнного відновлення України	1203
М. П. Кушнір	
Управління командами в умовах віддаленої роботи: трансформація лідерства та корпоративної культури	1207
Ю. Ю. Луценко	
Розвиток компетентностей персоналу в умовах швидких технологічних змін	1210
Д. Б. Назаренко	
Управління розвитком цифрових, адаптивних та сталих компетентностей менеджерів торговельно-логістичних підприємств в умовах INDUSTRY 5.0	1213
В. В. Черкашина	
Стратегічна трансформація HR-функції в умовах турбулентного середовища	1216
Ю. С. Штерман	
Формування інклюзивної корпоративної культури як основа відновлення економіки	1220

робочу інфраструктуру й повсякденне життя працівників. Чат-боти, інтегровані з CRM та e-learning порталами, допомагають автоматизувати надання інструкцій у формі діалогу.

VR-симулятори особливо добре працюють там, де треба відпрацьовувати безпеку чи складні навички. Такі тренажери дозволяють навчатися на дорогому чи небезпечному обладнанні абсолютно без ризику для техніки чи здоров'я. Американські військові підтверджують: тренування пілотів у VR допомогли Міністерству оборони зекономити близько 1,7 мільярда доларів у 2012–2016 роках [3]. У рітейлі Walmart створив тренувальну VR-гру: вона імітує масові напливи покупців на «Чорну п'ятницю», біометричні датчики відстежують емоції, погляд, рухи менеджера та оцінюють поведінку у стресі. Такий же підхід в освіті: програма TeachLive імітує поведінку віртуальних учнів для психологічної підготовки вчителів [4].

VR і AR в HR-процесах – це не просто модернізація рутини, а створення стратегічних можливостей, яких раніше просто не було. Є й проблеми: на старті комплексні рішення дорогі, бракує спеціалістів для супроводу VR-систем. Але індустрія реагує – ціни на камери для 360-градусного огляду чи базові гарнітури падають, і розробка корпоративного контенту стає вигідною [5]. Науковці пропонують модель розвитку організації, що ґрунтується на синергії VR – і у підборі, і в навчанні персоналу, і в основних операційних процесах. Це дає конкурентні переваги, без сумніву. Новітні технології не тільки підвищують мотивацію команди, але й формують сучасний імідж компанії, забезпечують їй лідерство і інноваційний розвиток на міжнародному ринку праці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Vasilenko E. Virtual reality in HR management as a condition of innovative changes in a company. International Conference on Digital Transformation in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019). Atlantis Press. 2019. P. 1–6.
2. Zhao H., Zhao Q. H., Ślusarczyk B. Sustainability and Digitalization of Corporate Management Based on Augmented/Virtual Reality Tools Usage: China and Other World IT Companies' Experience. Sustainability. 2019. Vol. 11. Вип. 17. С. 4717.

3. Goldman S. Global Investment Research: Virtual & Augmented Reality. Goldman Sachs Group. 2019. URL: <https://www.goldmansachs.com/careers/divisions/global-investment-research/>
4. The future of Virtual Reality in HR. The CEO Magazine. 2017. URL: <https://www.theceomagazine.com/business/future-virtual-reality-hr/>
5. Augmented and virtual reality: the promise and peril of immersive technologies. World Economic Forum. 2017. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/augmented-and-virtual-reality-will-change-how-we-create-and-consume-and-bring-new-risks>.

РЕКЛАМА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ І ЗАГРОЗ

О. О. Семчинська, студентка спеціальності Управління персоналом та економіка праці, група ЕУП м-11 (заочне відділення, Білгород-Дністровський майданчик)

*О. В. Бондар-Підгурська, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Реклама давно перестала бути «витратою на красиві картинки». У нинішній економіці вона працює як повноцінний управлінський інструмент, який формує попит, керує репутацією, підтримує продажі та впливає на позицію підприємства у конкурентній боротьбі. Сучасні підприємства стикаються одночасно, як з новими можливостями (цифровізація, локальні спільноти, e-commerce, персоналізація), так і непередбаченими загрозами (інфляція, падіння купівельної спроможності, дезінформація, етичні ризики, конкуренція глобальних платформ). В умовах воєнних, економічних і технологічних викликів реклама в Україні стає не лише каналом комунікації, а й фактором виживання бізнесу.

Довгострокові спостереження автора цих тез за поведінкою підприємств на ринку дозволили дійти висновку, що їх конкурентоспроможність визначається не стільки якістю продукту, скільки здатністю бути почутим, зрозумілим і потрібним. У ситуації, коли менеджмент підприємства «мовчить», то його місце займає

інший голос. Якщо менеджмент підприємства заявляє про себе не те, або не так, то його починають уникати. Так, реклама стає «мовою» конкурентоспроможного підприємства у публічному просторі.

Ключове завдання реклами у системі управління конкурентоспроможністю – створити стійку перевагу, яку складно скопіювати та відтворити. Це може бути: впізнаваність бренду; довіра до виробника; асоціація з певною цінністю (якість, безпека, сервіс, українське походження); емоційний зв'язок із аудиторією; готовність споживача платити більше за вже знайомий йому бренд. На практиці – це означає, що реклама впливає не лише на «першу покупку», а й на лояльність, повторні продажі та рекомендації [1].

В умовах розвитку діджитал-економіки підприємства отримали потужні можливості завдяки формуванню цифрових каналів. Соціальні мережі, таргетована реклама, відеоплатформи, маркетплейси й месенджери дозволяють малому та середньому бізнесу конкурувати, навіть, з великими підприємствами. Там, де раніше потрібні були крупні бюджети на телебачення чи зовнішню рекламу, сьогодні вже достатньо правильної стратегії, якісного контенту та правильного налаштування аудиторії. Водночас цифрове середовище вимагає дисципліни, а саме: регулярності, аналітики, тестування гіпотез, швидкого реагування на тренди [2].

Зауважимо на можливості підсилення конкурентних позицій через локальність і соціальну відповідальність як окремому напрямі розвитку. Український споживач останніми роками значно більше звертає увагу на походження товару, підтримку армії, прозорість бізнесу, етичність комунікації. Для підприємств – це шанс вибудувати довіру не через гучні слогани, а через реальні дії та чесні історії. Реклама у такому випадку стає «публічним звітом» і способом показати, що бізнес є частиною суспільства [3–7].

Проте, разом із можливостями зростають і загрози. Перша загроза – це інформаційне перевантаження. Населення бачить сотні рекламних повідомлень на день, і більшість з них, просто, не помічають або свідомо ігнорують. Це змушує підприємства працювати над змістом, а не лише над формою: створювати користь, пояснювати, відповідати на запитання, бути людьми. Друга загроза – це репутаційні ризики. Невдалий жарт, невчасна акція, маніпулятивне повідомлення або «нечутливий» контент можуть

спричинити хвилю критики та втрату довіри. Третя загроза – недобросовісна конкуренція та фейки, коли проти підприємства запускають дискредитаційні кампанії або підробляють її рекламу.

Виходячи з вище викладеного, зазначимо, що реклама може реально стати ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю за умови, коли вона є частиною стратегії розвитку підприємства, а не «випадковим набором оголошень». На практиці – це буквально означає необхідність чіткого визначення цільової аудиторії, вміння сформулювати унікальну торгову пропозицію, зрозуміти, яку саме конкурентну перевагу потрібно підсилити, вибрати канали комунікації, закласти бюджет, встановити KPI та виміряти ефективність [8].

Один із головних індикаторів реклами як ефективного інструмента управління конкурентоспроможністю підприємств є його здатність утримувати клієнта. Тому результативна реклама має працювати не як «разовий заклик купити», а як «система комунікації: прогрів, консультації, відгуки, кейси, після продажна підтримка». Особливо це важливо для галузей і сфер із високим рівнем конкуренції – торгівля, послуги, медицина, освіта, громадське харчування.

У нинішніх умовах виникнення все нових загроз критично важливим стає антикризовий рекламний підхід. Підприємство має бути готовим швидко комунікувати в проблемних ситуаціях: перебоїв постачання, зміни цін, затримок, скарг. Мовчання або агресивна атмосфера лише поглиблюють кризу. Натомість, чесна, виважена та відкрита реклама-комунікація може зберегти довіру, навіть, у кризовій ситуації.

В умовах постійних викликів і загроз переможуть не ті, хто витрачає найбільше, а ті, хто комунікує із соціумом зрозуміло, чесно й регулярно, підкріплюючи свою репутацію реальними діями. Наприклад, події зими 2025–2026 років показала, що конкурентоспроможність підприємств сьогодні народжується не лише з ціни чи асортименту, а з людяності. Так, в торговельні зали «Єви», «Сільпо» та інших торговельних мереж пускали тварин, яких люди приводили зі снігу й морозу, їх зігрівали, годували, не виганяли, а інколи допомагали, беручи на перетримку. Це стало найсильнішою «рекламою», яку неможливо створити завдяки бюджету. Такі вчинки миттєво перетворилися на відгуки,

історії та рекомендації тисяч клієнтів, що органічно поширювалися й підсилювали довіру до бренду. Цей приклад довів, що коли люди і бізнес об'єднуються навколо однієї проблеми, то, навіть, малий крок назустріч стає великим конкурентним ресурсом.

Ще одним показовим прикладом «ефективної реклами» підприємства є його стабільна діяльність під час війни [9] та зміна бренду [10].

Отже, використовуючи рекламу як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нових можливостей і загроз варто акцентувати увагу на трьох аспектах: 1) забезпечення видимості у середовищі, де всі борються за увагу; 2) підтримка довіри, без якої жоден бренд не витримує конкуренції, 3) формування системності та вимірюваності, які перетворюють витрати на рекламу у керований процес; 4) використання антикризового рекламного підходу; 5) врахування соціально-психологічного чинника.

Список використаних інформаційних джерел

1. Романчик Т. В., Самойлов О. В., Струк Д. М. Вплив реклами на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу. Бізнес-Інформ. 2024. № 5. С. 373–379.
2. Небилиця О. А. Управління якістю клієнтського досвіду та бренду як ключовий інструмент формування конкурентної переваги в маркетингу. Актуальні питання економічних наук, 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731689>.
3. Творонович В. І., Єгорова І. В. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. Зб. наук. пр. ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2023. Вип. 54. С. 80–86.
4. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Корпоративна соціальна відповідальність як основа соціально-орієнтованого розвитку економіки України. Економічні та виробничо-економічні системи в координатах сталого розвитку : колективна монографія / за ред. А. О. Касич, М. М. Хоменко. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. С. 98–110.
5. Бондар-Підгурська Оксана, Глебова Алла, Коновалова Надія. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент управління економікою сталого розвитку: цифровізація та пандемія (Covid-19).

Досягнення в галузі економіки, бізнесу та дослідження менеджменту. 2021. №1. Том 167. С. 125–131.

6. Бондар О. В. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління. Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річниці ПУСКУ. Полтава: ПУСКУ. С. 89–90.
7. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 531 с.
8. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича / Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.
9. Oleksiy Nestulya, Nataliya Pedchenko, Nataliya Karpenko, Svitlana Nestulya and Maryna Ivannikova (2023). Policy of managing the educational activities of the university in the context of the russian-Ukrainian war. Problems and Perspectives in Management, 21(2-si), 61-66. doi:10.21511/ppm.21(2-si).2023.08.
10. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Зміни українських брендів в умовах військової агресії РФ. Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (28–29 лютого 2024 р., ХКЕТІ). Хмельницький. 2024. С. 109–112. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/136>.

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

В. П. Сергієнко, студентка спеціальності Менеджмент, група МЕН БА 6-21

*Т. О. Гусаковська, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору персональні дані клієнтів виступають ключовим ресурсом формування конкурентних переваг банківських установ. Особливої актуаль-

ності набувають етичні аспекти управлінських рішень у сфері використання даних, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень довіри клієнтів, репутацію банку та його довгострокову стійкість.

У сучасній банківській практиці персональні дані доцільно розглядати не лише як інформаційний ресурс, а як об'єкт підвищеної відповідальності. Довіра клієнтів у цьому контексті виступає стратегічним нематеріальним активом, втрата якого призводить до суттєвих репутаційних і фінансових втрат [5, 7].

Ключовим принципом є мінімізація збору даних, що передбачає збір лише тієї інформації, яка є необхідною для надання конкретної послуги. Практична реалізація цього принципу включає аудит потоків даних та регулярну оцінку доцільності їх використання.

Прозорість є базовим етичним принципом, що забезпечує усвідомлену взаємодію клієнта з банком. Вона передбачає чітке інформування щодо обсягу, мети та способів обробки даних.

Ефективним інструментом реалізації цього принципу є інтеграція у мобільний додаток функціоналу «панелі управління даними», що дозволяє клієнтам переглядати свої дані, контролювати їх використання та змінювати налаштування персоналізації. Такий підхід трансформує прозорість із декларативного принципу у практичний інструмент взаємодії.

Використання даних для кредитного скорингу та формування персональних пропозицій створює ризики маніпулятивного впливу на поведінку клієнтів. Зокрема, існує загроза застосування інтерфейсних рішень, що стимулюють прийняття фінансово невігідних рішень.

Захист персональних даних є не лише технічним, а й етичним обов'язком банку. В умовах зростання кіберзагроз фінансові установи повинні впроваджувати комплексні системи безпеки, що включають шифрування, багатофакторну аутентифікацію, підхід Zero Trust та регулярне тестування на вразливості.

Передача персональних даних третім сторонам повинна здійснюватися виключно за умови інформованої згоди клієнта [1, 2]. Етичне управління передбачає створення прозорих механізмів контролю, зокрема, відкритого переліку партнерів; можливості перегляду історії передачі даних; інструментів відкликання згоди.

Етичне управління передбачає надання клієнту повного контролю над його персональними даними, включаючи право доступу, виправлення та видалення. Інтеграція відповідних функцій у мобільний додаток дозволяє підвищити рівень довіри та покращити клієнтський досвід.

Етичне управління даними доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає нормативний, процесний, технологічний та контрольний рівні. Такий підхід забезпечує інтеграцію етичних принципів у всі управлінські процеси [4–6].

Актуальним прикладом етичних ризиків є ситуація, пов'язана з публікацією співзасновником Monobank персональних даних клієнтки без її згоди [3]. Попри емоційний контекст, даний випадок демонструє порушення базових принципів етичного управління, зокрема конфіденційності, прозорості та контролю клієнта над власними даними.

Оцінка ситуації з боку Національного банку України підтверджує, що навіть за наявності суспільно чутливих обставин реакція банку повинна відповідати вимогам законодавства та стандартам захисту банківської таємниці [1, 2]. Це підкреслює важливість інституційного контролю та недопущення прийняття імпульсивних управлінських рішень.

Даний інцидент також виявляє асиметрію влади між банком і клієнтом, оскільки фінансова установа має доступ до чутливої інформації та можливість її публічного використання, тоді як клієнт не має аналогічних інструментів захисту.

З метою поглиблення аналізу доцільно використати концептуальну модель оцінки впливу етичних інцидентів на гудвіл банку.

Гудвіл (GW) можна представити як функцію трьох ключових компонентів:

$$GW = f(T, L, R),$$

де T (*Trust*) – довіра клієнтів;

L (*Loyalty*) – лояльність клієнтів;

R (*Reputation*) – репутація банку.

Згідно з моделлю етичний інцидент призводить до зміни цих складових:

$$\Delta GW = \Delta T + \Delta L + \Delta R.$$

У контексті розглянутого кейсу:

$\Delta T < 0$ – зниження довіри через порушення конфіденційності;

$\Delta L < 0$ – потенційне зменшення лояльності клієнтів;

$\Delta R < 0$ – негативний медійний та регуляторний резонанс.

Таким чином, інцидент має короткостроковий негативний вплив на гудвіл банку. Водночас довгостроковий ефект залежить від реакції банку, зокрема швидкості реагування, прозорості комунікації та впровадження коригувальних заходів.

З метою мінімізації подібних ризиків банку доцільно впровадити:

- політику «нульового розголошення» персональних даних без згоди клієнта;
- чіткі етичні протоколи прийняття рішень у кризових ситуаціях;
- обмеження доступу до даних навіть на рівні топ-менеджменту;
- процедури контролю публічних комунікацій;
- систему KPI для оцінки етичних ризиків.

Отже, етичне управління персональними даними є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банківських установ. Для Monobank, як цифрового банку, довіра клієнтів виступає основою бізнес-моделі, що підсилює значущість етичних аспектів.

Розглянутий кейс підтверджує, що навіть поодинокі інциденти можуть мати суттєвий вплив на гудвіл банку, трансформуючи етичні ризики у економічні. Використання запропонованої моделі оцінки дозволяє систематизувати цей вплив та інтегрувати етичні аспекти у процес стратегічного управління.

Таким чином, ефективне поєднання етичних принципів, управлінських інструментів та систем контролю формує основу довіри клієнтів і забезпечує стійкий розвиток банку в умовах цифрової економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.

3. Вінокуров Я. НБУ просить Гороховського пояснень щодо опублікованого фото клієнтки Monobank. Економічна правда. URL: <https://pravda.com.ua/finances/nbu-vimagaye-poyasnen-vid-monobank-shchodo-publikaciji-foto-kliyentki-gorohovskim-819073/>
4. Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л., Линник С. В. Вплив корпоративної культури організації на підвищення якості обслуговування споживачів. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування : зб. тез доп. IX Всеукраїнської наук.-практ. конф. (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси / упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. С. 85–88.
5. Рибалко-Рак Л. А., Матвієнко А. О., Опришко В. І. Процес формування та впровадження корпоративної культури організації орієнтованої на досягнення стратегічних цілей. Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 19 березня 2025 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 156–157.
6. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібина Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. Вісник Маріупольського державного університету. Серія Економіка. 2023. С. 45–57 DOI: 10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76.
7. Piotrowski, Dariusz. Consumer perceived ethicality of banks in the era of digitalisation: The case of Poland. Economics and Business Review, vol. 8, no. 1, Poznań University of Economics and Business Press, 2022, P. 90–114. DOI: <https://doi.org/10.18559/ebv.2022.1.6>.

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

***М. Г. Склярєнко**, студент спеціальності Економіка, група БЕМ-1522*

***П. Г. Перерва**, д-р екон. наук, професор кафедри економіки бізнесу і МЕН – науковий керівник
Національний технічний університет «ХПІ»*

Управління економічним розвитком промислового підприємства є складним багаторівневим процесом, що охоплює фор-

мування стратегічних орієнтирів, оптимізацію ресурсного забезпечення, підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища [1]. У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем невизначеності, технологічними трансформаціями та глобальною конкуренцією, ефективне управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності, оскільки визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стійке зростання [2, 3].

Економічний розвиток промислового підприємства слід розглядати як комплексний процес якісних і кількісних змін у його діяльності, що відображаються у зростанні обсягів виробництва, підвищенні продуктивності праці, модернізації технологічної бази, розширенні ринків збуту та зміцненні фінансової стійкості [4, 5]. Управління цим процесом передбачає цілеспрямований вплив на всі складові функціонування підприємства з метою досягнення стратегічних цілей [6]. При цьому важливою є інтеграція виробничих, фінансових, інноваційних та маркетингових аспектів управління, що забезпечує синергетичний ефект і підвищує загальну результативність діяльності.

Одним із ключових елементів управління економічним розвитком є стратегічне планування, яке передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку стратегій розвитку [7]. Використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема оцінки конкурентного середовища, ресурсного потенціалу та ризиків, дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію, що відповідає сучасним викликам [8, 9]. Важливою умовою ефективності стратегічного управління є гнучкість та здатність до коригування планів у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури.

Суттєве значення має інноваційна складова економічного розвитку, яка забезпечує технологічне оновлення виробництва, підвищення якості продукції та зниження витрат. Управління інноваційною діяльністю передбачає формування відповідної інфраструктури, стимулювання науково-дослідних розробок, залучення інвестицій та розвиток кадрового потенціалу [10]. Інновації виступають ключовим фактором підвищення конкуренто-

спроможності, оскільки дозволяють підприємству створювати унікальні продукти та ефективніше реагувати на потреби ринку.

Фінансове управління є невід’ємною складовою процесу економічного розвитку, оскільки забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, підтримку ліквідності та платоспроможності підприємства. Ефективне управління фінансами передбачає оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками, оцінку інвестиційних проєктів та контроль за витратами. Використання сучасних фінансових інструментів і методів аналізу дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і знизити рівень фінансових ризиків.

Важливу роль у забезпеченні економічного розвитку відіграє управління виробничими процесами, яке спрямоване на підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та забезпечення високої якості. Оптимізація виробничих процесів передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробництва, удосконалення організації праці та логістичних систем. У цьому контексті особливого значення набуває концепція бережливого виробництва, яка орієнтована на мінімізацію втрат і максимізацію цінності для споживача.

Маркетинговий аспект управління економічним розвитком полягає у формуванні ефективної системи взаємодії з ринком, дослідженні попиту, просуванні продукції та розвитку каналів збуту. Орієнтація на потреби споживачів дозволяє підприємству адаптувати свою продукцію до вимог ринку, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі. Використання сучасних маркетингових технологій, зокрема цифрових каналів комунікації, сприяє розширенню ринкової присутності та підвищенню ефективності продажів.

Особливе значення в умовах сучасної економіки має управління людським капіталом, яке передбачає розвиток професійних компетенцій працівників, мотивацію персоналу та створення сприятливого організаційного середовища. Кадровий потенціал виступає одним із ключових факторів економічного розвитку підприємства, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних цілей та впровадження інновацій. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню корпоративної культури.

У сучасних умовах значного впливу набувають цифрові трансформації, які змінюють підходи до управління економічним розвитком промислових підприємств. Використання інформаційних систем, технологій великих даних, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів дозволяє підвищити точність управлінських рішень, скоротити витрати та забезпечити оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Цифровізація сприяє інтеграції всіх функціональних підсистем підприємства та формуванню єдиного інформаційного простору.

Управління економічним розвитком промислового підприємства є комплексним процесом, що вимагає інтегрованого підходу до реалізації стратегічних, інноваційних, фінансових, виробничих та маркетингових функцій. Ефективність цього процесу визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін, використовувати сучасні технології та забезпечувати раціональне використання ресурсів. У результаті формується стійка модель розвитку, що дозволяє підприємству досягати високих економічних результатів і забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Коціскі Д. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коціскі, П. Г Перерва, А. П. Косенко // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.
2. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
3. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
4. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.

5. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу // Економічні науки : зб. наук. пр. Сер.: Економіка та менеджмент. Луцьк : ЛНТУ, 2012. Вип. 9 (34), ч. 2. С. 10–23. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26762>.
6. Косенко О. П., Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76–87.
7. Жегус О. В., Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. № 26 (1168). С. 174–181.
8. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
9. Pererva P., Nazarenko S., Maistr R., Danko T., Doronina M., Sokolova, L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
10. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

Д. Р. Скорська, студентка спеціальності Менеджмент, група МТ(скфб)-21

*І. В. Сокирник, канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу та менеджменту – науковий керівник
Хмельницька торговельно-економічна академія*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетингова діяльність підприємств зазнає суттєвих змін. Для малого бізнесу проблема формування маркетингової стратегії ускладню-

ється обмеженістю ресурсів та відсутністю чіткої системи стратегічного планування. Водночас зростання конкуренції та активний розвиток онлайн-каналів збуту вимагають більш системного підходу до управління маркетингом.

Сучасні дослідження маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі зосереджуються на питаннях цифровізації, омніканальності та персоналізації взаємодії зі споживачами. Зокрема, науковці підкреслюють, що цифрові технології змінюють підходи до формування маркетингових стратегій та підвищують роль клієнтоорієнтованості [3, с. 890]. У дослідженнях останніх років також акцентується увага на інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, що дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та підвищувати конкурентоспроможність [4, с. 125].

Метою дослідження є аналіз процесу формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі та визначення напрямів її вдосконалення.

Маркетингова стратегія в умовах цифровізації – це довгостроковий напрям розвитку підприємства, що передбачає використання цифрових інструментів, аналітики даних та сучасних каналів комунікації для досягнення конкурентних переваг [1, с. 74].

У сучасній економіці відбулися суттєві зміни у формуванні маркетингових стратегій, зокрема:

- перехід від традиційних до цифрових стратегій (digitalmarketing);
- розвиток омніканальних стратегій;
- впровадження персоналізованого маркетингу;
- активне використання соціальних мереж та онлайн-платформ.

Зміст маркетингових стратегій також трансформувався: зростає роль аналітики, швидкості реагування на зміни попиту та інтеграції різних каналів взаємодії зі споживачами [2, с. 118].

Практичний аналіз проведено на прикладі підприємства, що функціонує у формі ФОП та здійснює діяльність через магазин «Aladdin», який спеціалізується на продажу килимів, килимових покриттів і супутніх товарів, а також надає послуги доставки та обробки продукції.

Аналіз діяльності підприємства за 2022–2025 роки показує, що обсяг реалізації має позитивну динаміку, зокрема зростання

на 12,5 %, що свідчить про ефективність обраних підходів до збуту та роботи з клієнтами.

На підприємстві реалізуються такі складові маркетингової стратегії:

- Товарна (асортиментна) політика – формування широкого асортименту продукції для різних сегментів споживачів;
- Цінова політика – гнучке ціноутворення з урахуванням попиту та конкурентного середовища;
- Збутова політика – поєднання роздрібного, оптового та онлайн-продажу;
- Комунікаційна політика – використання соціальних мереж, сайту та прямої взаємодії з клієнтами.

Формування та реалізація маркетингової стратегії має централізований характер. Основні рішення приймає власник підприємства, при цьому до окремих аспектів залучаються менеджери з продажу, які забезпечують зворотний зв'язок із клієнтами та аналіз попиту.

Реалізація стратегії здійснюється через поєднання традиційних і цифрових інструментів маркетингу, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільне зростання.

Разом із тим виявлено певні проблеми, зокрема випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами, що потребує оптимізації маркетингових витрат та підвищення їх ефективності.

З метою вдосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства доцільно:

- активізувати цифрові канали просування;
- впровадити системний підхід до маркетингового планування;
- визначити відповідального за маркетингову діяльність.

Отже, маркетингова стратегія в умовах цифрової економіки зазнає суттєвих змін і набуває більш комплексного характеру. Для малих підприємств ефективність її реалізації залежить від здатності поєднувати гнучкість управління з використанням сучасних маркетингових інструментів.

Практика показує, що впровадження елементів цифрового маркетингу та системного планування дозволяє підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с. URL: <https://diamail.com.ua/book/9249.html> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2019. 612 с. URL: https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12748/mod_resource/content/1/market_balabanova%20%281%29.pdf (дата звернення: 03.04.2026).
3. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: https://www.researchgate.net/publication/337003569_Digital_transformation_A_multidisciplinary_reflection_and_research_agenda/pdf (date of access: 04.04.2026).
4. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding custom erexperience through out the customer journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69–96. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> (date of access: 04.04.2026).

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

М. М. Скорський, студент спеціальності Менеджмент, група МТ(скфб)-21

І. В. Сокирник, канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу та менеджменту – науковий керівник
Хмельницька торговельно-економічна академія

У сучасних умовах розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі підприємства функціонують під впливом цифровізації, зростання конкуренції та зміни споживчих переваг. Це обумовлює необхідність впровадження інноваційних процесів як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Проблематика інновацій у роздрібній торгівлі активно досліджується у сучасній науковій літературі. Зокрема, значна увага приділяється цифровій трансформації та розвитку онлайн-каналів збуту. Дослідники підкреслюють, що інновації сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів та якості обслуговування споживачів [3, с. 25]. У сучасних наукових публікаціях також наголошується на важливості інтеграції цифрових технологій,

автоматизації та використання CRM-систем у діяльності торговельних підприємств [4, с. 102].

Метою нашого дослідження є аналіз впровадження інноваційних процесів в діяльність підприємства роздрібної торгівлі.

Інноваційні процеси в роздрібній торгівлі – це впровадження нових або вдосконалених технологій, методів управління, форм обслуговування та організації бізнесу [1, с. 47].

Основні види інновацій у торгівлі можна класифікувати наступним чином:

- продуктові;
- процесні;
- маркетингові;
- організаційні.

В умовах цифрової економіки найбільш поширеними є інновації, пов'язані з розвитком електронної комерції, автоматизацією процесів та цифровими каналами взаємодії зі споживачами [2, с. 115].

Практичний аналіз застосування інновацій в операційній діяльності підприємств роздрібної торгівлі, проведено на прикладі підприємства «Aladdin», що спеціалізується на роздрібній та оптовій торгівлі килимами, килимовими покриттями та супутніми товарами, а також надає послуги доставки й обробки килимів. Підприємство орієнтується на локальний і регіональний ринок та поєднує офлайн- і онлайн-канали збуту.

На протязі останніх двох років у діяльності підприємства впроваджено такі види інновації:

1. Процесні інновації. Вдосконалено складські процеси та обробку замовлень, що дозволило скоротити час обслуговування клієнтів і підвищити продуктивність праці.

2. Організаційні інновації. Здійснено перерозподіл функцій між працівниками та оптимізацію структури управління.

3. Маркетингові інновації. Розширено використання онлайн-каналів продажу та комунікації зі споживачами.

Зазначені інновації спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та відповідають сучасним тенденціям розвитку торгівлі [3, с. 28]. У результаті впроваджених змін підприємство демонструє зростання обсягів реалізації та продуктивності праці, що підтверджує позитивний вплив інноваційних процесів.

Отже, інноваційні процеси є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Вони охоплюють різні напрями та забезпечують адаптацію підприємств до умов цифрової економіки. Практика підтверджує, що впровадження інкрементальних інновацій, що мають еволюційний характер, здатне забезпечити позитивні результати. Разом з тим, для підприємств малого бізнесу необхідний системний підхід до їх впровадження.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16824> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2019. 468 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2989> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: https://www.researchgate.net/publication/337003569_Digital_transformation_A_multidisciplinary_reflection_and_research_agenda/pdf (dateofaccess: 04.04.2026).
4. Pantano E., Gandini A. Exploring the forms of social commerce in retailing. Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 174. P. 121–134. URL: https://www.researchgate.net/publication/313680344_Exploring_the_forms_of_sociality_mediated_by_innovative_technologies_in_retail_settings (dateofaccess: 04.04.2026).

РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

М. С. Старокошко, студентка спеціальності Менеджмент, група МЕН б-41 денної форми навчання

О. П. Білінська, ст. викладач кафедри менеджменту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах нестабільної економіки підприємствам дедалі складніше зберігати конкурентоспроможність, оскільки ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності та не-

визначеності. Сучасні організації стикаються з викликами, що потребують не лише оперативного реагування, а й випереджального стратегічного мислення. У цьому контексті креативний менеджмент постає як важливий стратегічний інструмент, що забезпечує трансформацію творчого потенціалу працівників у реальні інноваційні переваги підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом розвитку. Здатність організації до самооновлення та генерування нестандартних рішень безпосередньо залежить від впровадження принципів креативного управління, які передбачають розвиток компетенцій персоналу, стимулювання ініціативності та формування культури безперервного навчання.

Теоретичні засади креативного менеджменту висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Е. де Боно обґрунтував концепцію латерального мислення як інструменту розв'язання складних управлінських завдань [2]. Р. Флорида розробив теорію «креативного класу», в якій творчий потенціал розглядається як стратегічний ресурс економічного розвитку [1]. Значний внесок у дослідження креативності як чинника конкурентоспроможності здійснили українські науковці О. Бутнік-Сіверський [4], Л. Федулова [3] та Н. Чухрай [5]. Їхні напрацювання підтверджують, що креативний менеджмент є основою формування гнучкої моделі розвитку підприємства, здатного не лише адаптуватися до змін, а й створювати нові ринкові можливості.

Роль креативного менеджменту в забезпеченні розвитку сучасного підприємства проявляється насамперед у його здатності формувати нову якість управління, орієнтовану на інновації, гнучкість і довгострокову ефективність. На відміну від традиційного менеджменту, який зосереджується на стабільності та контролі, креативний менеджмент спрямований на постійний пошук нових можливостей розвитку та створення доданої вартості [5, 6].

Передусім креативний менеджмент забезпечує інноваційний розвиток підприємства. Саме завдяки впровадженню творчих підходів до управління формуються нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Інновації перестають бути випадковими явищами і стають результатом цілеспрямованої управлінської діяльності.

Це дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно формувати ринкові тенденції.

Ще одною важливою складовою є підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Креативний менеджмент сприяє розвитку гнучкого мислення як у керівників, так і у працівників. Це дозволяє швидко перебудовувати бізнес-процеси, змінювати стратегії та знаходити альтернативні рішення в кризових ситуаціях. У сучасних умовах саме адаптивність стає ключовим фактором виживання підприємства.

Не менш важливою є роль креативного менеджменту у формуванні ефективного людського капіталу. Створення сприятливого організаційного середовища, що базується на довірі, відкритості та підтримці ініціатив, сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників. У таких умовах персонал виступає не лише виконавцем, а активним генератором ідей, що безпосередньо впливає на розвиток підприємства.

Крім того, креативний менеджмент відіграє важливу роль у підвищенні ефективності використання внутрішніх ресурсів. Завдяки нестандартним управлінським рішенням підприємства можуть знаходити нові способи оптимізації витрат, підвищення продуктивності та вдосконалення внутрішніх процесів без значних додаткових інвестицій. Це особливо актуально в умовах обмежених ресурсів.

Важливим проявом ролі креативного менеджменту є також формування стійких конкурентних переваг. Підприємства, що впроваджують креативні підходи, здатні створювати унікальні пропозиції для споживачів, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та формувати позитивний імідж на ринку. У довгостроковій перспективі це забезпечує зміцнення позицій підприємства та його стабільний розвиток.

Таким чином, креативний менеджмент виступає не лише інструментом удосконалення окремих управлінських процесів, а комплексним фактором, що забезпечує розвиток підприємства через інновації, адаптивність, ефективне використання ресурсів і розвиток людського потенціалу. Підсумовуючи, необхідно зазначити, що креативний менеджмент є базовою умовою розвитку сучасного підприємства в умовах нестабільного середовища. Його роль полягає у забезпеченні інноваційного розвитку, підвищенні

адаптивності організації, ефективному використанні ресурсів та формуванні конкурентних переваг. Впровадження принципів креативного менеджменту дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, а й перетворювати їх на можливості для зростання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Флорида Р., Креативний клас: люди які змінюють майбутнє. Київ : Наш Формат, 2018. 424 с.
2. Де Боно Е. Серйозне творче мислення. Москва : Попуррі, 2005. 416 с.
3. Федулова Л. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2015. 448 с.
4. Бутнік-Сіверський О. Б. Креативізація економічної системи як чинник інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2010. № 5. С. 4–7.
5. Чухрай Н. І., Ліпич М. А. Креативність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 794. С. 138–144.
6. Shymanovska-Dianych L, Ishcheikin Tymur Theories of creativity: an overview and approaches to studying the phenomenon of creativity. Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка. 2021. Вип. 21. С. 5–11. URL: http://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/publ/2021/vipusk_21/shymanovska_dianych_1_ishcheikin_tymur/8-1-0-63.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

М. О. Тищенко, студентка спеціальності Менеджмент, група МН 2301

Т. М. Харченко, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової – науковий керівник Сумський національний аграрний університет

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці цього століття, докорінно змінюють підходи до управління підприємствами. Особливої гостроти ця проблематика набуває для України, де необхідність відновлення бізнес-середовища після збройної агресії поєднується з потребою модернізації систем

корпоративного менеджменту. За таких умов цифрові технології перетворюються з допоміжного засобу на базовий елемент архітектури управління підприємством [1].

Предметом дослідження виступає застосування інструментів цифровізації в управлінні соціально-економічною діяльністю підприємства. Мета роботи полягає у систематизації існуючих підходів до цифрового менеджменту, виявленні проблемних зон його реалізації на рівні підприємства та обґрунтуванні перспективних векторів подальшого розвитку.

Під цифровізацією регіонального менеджменту розуміють цілеспрямоване впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси прийняття управлінських рішень, планування та контролю господарської діяльності [1]. Функціонально це охоплює автоматизацію бізнес-процесів, перехід до платформних моделей взаємодії з клієнтами та постачальниками, аналітику на основі великих масивів даних, таких як Big Data, застосування ERP- та CRM-систем, а також застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій і оптимізації операційної діяльності [2].

Попри помітні здобутки у розбудові загальнонаціональної цифрової інфраструктури – зокрема, функціонування багатофункціональної платформи «Дія», впровадження електронного документообігу та цифрових фінансових сервісів – рівень цифрової зрілості українських підприємств залишається вкрай неоднорідним. Малий та середній бізнес, особливо у постраждалих від воєнних дій регіонах, відчутно відстає від великих корпорацій за ступенем цифрової трансформації, що безпосередньо позначається на їхній конкурентоспроможності та інвестиційній привабливості.

Усунення наявних диспропорцій та нарощування управлінського потенціалу підприємств засобами цифровізації потребує комплексу взаємопов'язаних заходів, таких як формування корпоративних аналітичних платформ із функцією моніторингу ключових показників ефективності, інтеграція хмарних рішень і систем управління даними у стратегічне та операційне планування [1]. Також побудова цифрових комунікаційних каналів між підрозділами підприємства, партнерами та клієнтами для прискорення бізнес-процесів, а також включення дисциплін цифрового

менеджменту до корпоративних програм навчання персоналу як обов'язкової складової [2].

Підсумовуючи, варто констатувати, що результативне використання цифрових технологій як управлінського інструменту на підприємстві можливе лише за одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних завдань, а саме розвитку матеріально-технічної бази, удосконалення внутрішнього регуляторного середовища та систематичної підготовки менеджерів нової формації. Саме університети й заклади вищої освіти відіграють тут ключову роль, формуючи кадровий потенціал, здатний перетворити цифрову трансформацію підприємств з декларованого завдання на реальний управлінський результат.

Список використаних інформаційних джерел

1. Войтко С. В., Гавриш О. А. Цифрова трансформація підприємств: теорія і практика. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
2. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр>.

КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***В. В. Федоскін**, спеціальність 073 Менеджмент, здобувач ступеня доктора філософії, група МЕН PhD лис-41*

***І. В. Козюра**, д-р держ. упр. професор кафедри менеджменту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Дослідження когнітивно-поведінкової моделі адаптивного управління підприємством є надзвичайно перспективним, оскільки воно переносить інструменти когнітивно-поведінкової терапії та поведінкової економіки у площину стратегічного менеджменту. В умовах «перманентної нестабільності» класичні лінійні моделі не працюють, тому управління має базуватися на когнітивності – гнучкості мислення та швидкості реакції.

Концептуальна модель розуміє підприємство як живий організм, реакція якого на кризу визначається когнітивними установ-

ками його лідерів та поведінковими патернами команди. Когнітивний компонент передбачає аналіз сприйняття менеджментом інформації, фільтрація загроз та формування «ментальних карт» ситуації. Поведінковий компонент – це конкретні дії та алгоритми, які підприємство реалізує у відповідь на кризу. Адаптивність означає здатність системи змінювати внутрішню структуру та цілі без втрати стійкості.

Через когнітивний блок здійснюється управління «сприйняттям нестабільності». В умовах хаосу мозок керівника схильний до когнітивних викривлень (паніка, заперечення, ефект «страуса»). Модель пропонує такі інструменти [1]:

1. Рефреймінг загроз, тобто трансформація сприйняття «кризи як катастрофи» у «кризу як точку трансформації». Це змінює біологічну реакцію системи з паралічу на пошук рішень.

2. Когнітивне демпфування, тобто створення систем «фільтрації» інформаційного шуму, щоб відокремити реальні економічні загрози від панічних настроїв ринку.

3. Інтелектуальні карти майбутнього, тобто побудова не одного плану, а спектру можливих сценаріїв, що знижує когнітивне навантаження на мозок управлінця через готовність до будь-якого варіанту.

3. Поведінковий блок передбачає визначення патернів життєздатності. Коли рішення прийняте, воно має стати дією. В умовах нестабільності поведінка підприємства має бути «пульсуючою». Так, поведінкові експерименти забезпечують замість масштабних інвестицій – швидкі мікро-тести нових ідей. Якщо ідея не працює, вона відкидається без великих втрат. Позитивне підкріплення адаптації через формування культури, де за ініціативність та швидку зміну алгоритму роботи працівник отримує винагороду, навіть якщо результат не ідеальний [2]. Це стимулює нейропластичність організації. Автоматизація рутинних реакцій дозволяє перенести базові безпекові дії на рівень алгоритмізованого автоматизму, щоб звільнити когнітивний ресурс менеджменту для творчих завдань. Механізм впровадження моделі адаптивного управління функціонує, послідовно виконуючи стадії: А (Activating Event – подія) – виникнення зовнішнього шоку (зміна курсу, логістичний розрив); В (Beliefs – переконання) – аналіз «ментальної моделі» підприємства: «ми боїмося чи ми діємо?»),

«чи не заважають нам старі догми», наприклад, «ми завжди так робили»? С (Consequences – наслідки) – формування нової поведінкової відповіді, яка відповідає реальності, а не нашим страхам [3].

Отже, практична ефективність від впровадження когнітивно-поведінкової моделі адаптивного управління підприємством полягає у високій антикрихкості, тобто підприємство не просто виживає, а стає кращим завдяки стресу; знижується плинність кадрів, а саме психологічно здорова атмосфера та чіткі когнітивні орієнтири зменшують стрес у колективі; зміцнюється економічна стійкість через швидку зміну логістики чи продукту за рахунок відсутності «когнітивного опору» змінам.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 51–58.
2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Коломієць Б. С., Щербак Я. І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47) 2025. С. 505–517.
3. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. Економіка: реалії часу. 2023. № 4 (68). С. 76–82.

КУЛЬТУРНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ СУСПІЛЬСТВА У КРОСКУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

А. Ю. Фелоненко, студентка спеціальності Менеджмент, група МЕН БА-41

Л. А. Рибалко-Рак, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасній науковій парадигмі дослідження ціннісних орієнтацій суспільства розглядається як ключ до розуміння поведінки

індивідів, функціонування соціальних інститутів та формування управлінських моделей. Як зазначають дослідники, цінності є базисом культури, що визначає мислення, соціальну взаємодію та систему прийняття рішень [5–6]. Саме тому аналіз ціннісних орієнтацій набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, трансформацій економіки та міжкультурної комунікації.

Теоретичним підґрунтям дослідження виступає концепція ціннісних орієнтацій, розроблена американськими вченими Клайдом Клакхоном та Флоренс Клакхон у співпраці з Фредом Стродбеком [1–2]. У межах цієї теорії ціннісні орієнтації трактуються як складно структуровані принципи, що надають узгодженості людському мисленню та поведінці у процесі вирішення універсальних проблем існування. Вчені доводять, що всі суспільства стикаються з обмеженим колом базових питань, проте відповіді на них формуються по-різному залежно від культурного контексту.

У межах цієї концепції виокремлюється система ключових параметрів, які відображають ціннісні орієнтації суспільства. Першим із них є уявлення про природу людини. Відповідно до підходу К. Клакхона та Ф. Стродбека, у різних культурах людина може сприйматися як переважно добра, зла або така, що поєднує обидві характеристики. Це визначає особливості соціального контролю, системи мотивації та управління людськими ресурсами.

Другим важливим виміром є ставлення людини до навколишнього середовища. У науковій літературі, зокрема у працях К. Клакхона, виділяються три базові моделі: домінування над природою, гармонійне співіснування та підпорядкування її силам. Ці орієнтації формують екологічну свідомість суспільства та визначають характер економічної діяльності.

Наступним параметром є характер соціальних відносин. У цьому контексті вагомий внесок зробив Герт Хофстеде, який розглядав індивідуалізм і колективізм як базові виміри культури. Відповідно, суспільства можуть будуватися на принципах індивідуальної автономії або групової взаємозалежності, що впливає на структуру організацій, стиль керівництва та прийняття управлінських рішень.

Четвертим виміром є орієнтація на діяльність. Вона проявляється через домінування активної діяльності, орієнтації на розвиток або зосередженості на самому процесі існування. Цей пара-

метр визначає рівень підприємницької активності, інноваційності та загальної динаміки соціально-економічного розвитку.

Окрему увагу слід приділити часовій орієнтації, яка відображає спрямованість суспільства на минуле, теперішнє або майбутнє. Як підкреслюють дослідники, орієнтація на минуле сприяє збереженню традицій, тоді як майбутньоорієнтовані культури тяжіють до інновацій і стратегічного планування. Цей аспект є критично важливим для формування довгострокових стратегій розвитку організацій і держав.

Не менш значущим є просторовий вимір ціннісних орієнтацій. Едвард Холл обґрунтував, що культури відрізняються за ступенем приватності та публічності простору, що впливає на комунікацію, організацію робочого середовища та соціальну дистанцію між людьми.

Варто зазначити, що сучасні підходи до аналізу цінностей розвиваються також у працях Шалома Шварца, який запропонував універсальну теорію базових людських цінностей, та Фонса Тромпенаарса, який досліджував культурні відмінності у бізнес-середовищі [3–4]. Це свідчить про міждисциплінарний характер проблематики та її практичну значущість.

Таким чином, ціннісні орієнтації суспільства є багатовимірною системою, що визначає характер соціально-економічного розвитку, управлінські підходи та поведінкові стратегії. Їх комплексний аналіз дозволяє глибше зрозуміти специфіку функціонування суспільств і підвищити ефективність управління в умовах міжкультурної взаємодії та глобальних викликів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває кроскультурний менеджмент як науково-практичний напрям, що досліджує вплив культурних відмінностей на процеси управління, організаційну поведінку та прийняття рішень у міжнародному бізнес-середовищі. Його розвиток безпосередньо базується на розумінні ціннісних орієнтацій, оскільки саме вони визначають стиль лідерства, моделі комунікації, рівень довіри та механізми координації в мультикультурних командах. З урахуванням глобалізації економіки та інтенсифікації міжнародної співпраці, кроскультурний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення ефективності організацій, що функціонують у різних культурних середовищах. Успішність управлінських рішень у та-

ких умовах значною мірою залежить від здатності враховувати національні ціннісні орієнтації, адаптувати управлінські практики та формувати гнучкі організаційні моделі.

Інтеграція підходів дослідження ціннісних орієнтацій та кроскультурного менеджменту створює теоретичне підґрунтя для підвищення ефективності управління в умовах глобальної економіки, сприяючи формуванню більш адаптивних, інноваційних та конкурентоспроможних організаційних систем.

Список використаних інформаційних джерел

1. Hofstede G. Cultural dimensions theory. 1980. URL: <https://studfile.net/preview/11384682/> (дата звернення: 1.04.2026).
2. Kluckhohn C., Strodtbeck F. Variations in Value Orientations. Evanston : Row, Peterson, 1961. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Kluckhohn_and_Strodtbeck%27s_values_orientation_theory (дата звернення: 1.04.2026).
3. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 274 p. URL: <https://archive.org/details/ridingwavesofcul-0000trom> (дата звернення: 1.04.2026).
4. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture. 2012. Vol. 2. № 1. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (дата звернення: 1.04.2026).
5. Федосюк Р. А., Гусаковська Т. О. Організаційна культура як важлива складова внутрішнього середовища підприємства. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLVII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 368–370. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13955>.
6. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барибіна Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. Вісник Маріупольського державного університету. Серія Економіка. 2023. С. 45–57. DOI 10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76.

СЕКЦІЯ 12. ПРАВО Й СУСПІЛЬСТВО: ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНІСТЬ

ПОЗИТИВНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ДЕРЖАВИ ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВА НА ЖИТТЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ (ЗА СТАТТЕЮ 2 ЄКПЛ)

*М. С. Білодід, студентка спеціальності Право, група ПРб-41
В. А. Орел, старший викладач закладу вищої освіти – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний стан розвитку міжнародних відносин, що характеризується воєнними конфліктами, зміною засобів і методів ведення війни та зростанням кількості порушень фундаментальних прав людини, посилює значення ефективного захисту права на життя в умовах воєнних конфліктів. У контексті воєнної агресії росії проти України це питання набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки вимагає від держави не тільки утримання від свавільного позбавлення життя, а й активного виконання позитивних зобов'язань щодо його гарантування.

Водночас постає питання про межі застосування стандартів Європейського суду з прав людини (далі – ЄСПЛ) в умовах активних бойових дій, де баланс між військовою необхідністю та захистом права на життя набуває особливої складності. Практика ЄСПЛ свідчить про поступове розширення змісту позитивних зобов'язань держави, що потребує їх глибокого осмислення та узгодження з національними правовими механізмами.

Мета дослідження полягає в аналізі позитивних зобов'язань держави за статтею 2 «Право на життя» Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (далі – ЄКПЛ) [1], їх тлумачення у практиці ЄСПЛ та особливостей реалізації в умовах воєнного стану, а також у визначенні напрямів їх ефективного забезпечення [6, с. 153].

Право на життя є базовим елементом системи прав людини та має найвище значення серед інших прав і свобод [1]. Відповідно до положень ЄКПЛ, життя кожної людини охороняється законом, а позбавлення життя допускається лише у виключних випадках,

коли застосування сили є абсолютною необхідністю. Утім, стаття 15 ЄКПЛ передбачає можливість відступу від зобов'язань під час надзвичайної ситуації [1]. Водночас право на життя має особливий статус, тож навіть в умовах дерогації держава зобов'язана забезпечувати мінімальні стандарти його захисту, зокрема у частині позитивних зобов'язань [6, с. 153].

У сучасній доктрині право на життя розглядається як таке, що включає негативні зобов'язання (утримання від протиправного позбавлення життя) та позитивні зобов'язання, спрямовані на створення умов для його ефективного захисту. Позитивні зобов'язання передбачають роль держави у запобіганні загрозам життю та набувають особливого значення в умовах воєнних конфліктів [7, с. 111].

Зміст позитивних зобов'язань держави розкривається насамперед у практиці ЄСПЛ. Суд визначає, що держава зобов'язана: запобігати реальним і безпосереднім загрозам життя; забезпечувати належне планування та контроль за застосуванням сили; проводити ефективне розслідування випадків позбавлення життя [5, с. 51].

Так, у справі «Напан проти Німеччини» ЄСПЛ, наголосив, що навіть у складних умовах застосування сили держава повинна забезпечити ефективний контроль за діями своїх органів та провести належне розслідування випадків загибелі осіб [3]. Це рішення підкреслює значення процесуальних аспектів статті 2 ЄКПЛ, які є невід'ємною складовою позитивних зобов'язань держави [8, с. 202].

Стосовно рішення у справі «Україна та Нідерланди проти Росії», ЄСПЛ сформував підхід щодо екстериторіального характеру зобов'язань, зазначивши, що держава несе відповідальність за забезпечення права на життя у випадках здійснення ефективного контролю над територіями поза межами власної території або території, яка є тимчасово окупованою [4]. Це положення має принципове значення для оцінки дій держави в умовах воєнного конфлікту.

Позитивні зобов'язання держави включають обов'язок належного нормативного регулювання та організації ефективної системи захисту життя. Це передбачає створення механізмів реагування на загрозу, зокрема через діяльність правоохоронних органів і військових формувань. Держава повинна забезпечити таке пла-

нування та проведення військових операцій, яке мінімізує ризики для цивільного населення та гарантує максимально можливий рівень захисту життя.

Окремого значення набувають позитивні зобов'язання держави щодо військовослужбовців. Вони мають переважно характер обов'язку належних засобів і включають забезпечення належного рівня підготовки, оснащення, планування операцій та управління ризиками. Такі зобов'язання мають характер обов'язку належних засобів, тобто вимагають максимально можливих зусиль, хоча і не гарантують повного уникнення втрат [8, с. 202–203].

На нашу думку, практика ЄСПЛ свідчить про поступове розширення змісту позитивних зобов'язань держави, зокрема через посилення вимог до планування військових операцій і підвищення стандартів розслідування випадків загибелі осіб у зоні конфлікту.

Міжнародно-правові стандарти знаходять відображення у національному законодавстві України. Зокрема, стаття 27 Конституції України закріплює невід'ємне право на життя та обов'язок держави його захищати [2]. Кримінальне законодавство встановлює відповідальність за позбавлення життя, а законодавство у сфері воєнного стану, національної безпеки та оборони тлумачить заходи щодо захисту цивільного населення, евакуацію, інформування тощо.

Отже, позитивні зобов'язання держави щодо захисту права на життя в умовах воєнного конфлікту набувають комплексного характеру та охоплюють превентивні, операційні та процесуальні аспекти захисту права на життя. Їх реалізація передбачає активну, системну та належно організовану діяльність держави, спрямовану на мінімізацію ризиків для життя як цивільного населення, так і військовослужбовців, навіть в умовах підвищеної невизначеності та небезпеки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 07.04.2026).
2. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.04.2026).

3. Європейський суд з прав людини. Рішення у справі «Hanan v. Germany» (Ганан проти Німеччини): заява № 4871/16. Рішення від 16.02.2021 р. HUDOC. (ECtHR). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22%3A%5B%22001-208279%22%5D%7D> (дата звернення: 07.04.2026).
4. Європейський суд з прав людини. Рішення у справі «Ukraine and the Netherlands v. Russia» (Україна та Нідерланди проти Росії): заяви № 8019/16, 43800/14, 28525/20 та 11055/22. Рішення Великої палати від 07.09.2025 р. HUDOC (ECtHR). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/ukr#%7B%22itemid%22%3A%5B%22001-244292%22%5D%7D> (дата звернення: 07.04.2026).
5. Посібник щодо застосування статті 2 ЄКПЛ (Право на життя). ЄСПЛ. 2024. URL: <https://ks.echr.coe.int/uk/web/echr-ks/all-case-law-..guides> (дата звернення: 07.04.2026).
6. Кожухова О. Т. Право на життя в умовах війни: стандарт ЄСПЛ. Права людини в умовах воєнного стану: прикладний аспект. 2025. С. 153–155. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10132> (дата звернення: 07.04.2026).
7. Козинська Д. О. Позитивні зобов'язання держави в аспекті права на життя. Секція економічних і правових наук. 2025. С. 111–114. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/42902> (дата звернення: 07.04.2026).
8. Лисичина Н. В. Позитивні процесуальні зобов'язання держави за статтею 2 Європейської конвенції з прав людини під час збройного конфлікту. Серія ПРАВО. 2025. Вип. 90. С. 200–206. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.24> (дата звернення: 07.04.2026).

ПРАВО НА ОПІР (IUS RESISTENDI) У КОЗАЦЬКИХ ПОВС-ТАННЯХ ПРОТИ СВАВІЛЛЯ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ФІЛО-СОФІЇ ПРИРОДНОГО ПРАВА

*Д. П. Величко, студентка спеціальності Право, група ПР б-41
О. В. Горбань, канд. філос. наук, доцент, доцент – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність права на опір не тільки в антидемократичних суспільствах, але й демократичних аргументують наукові дослідження. А. В. Гайдю характеризує право на опір як невід'ємне природне право народу чи окремої особи чинити спротив спро-

бам порушити існуючий політичний лад чи посягання на права людини з боку посадових осіб чи держави у формі мирних зібрань або (та) у крайніх випадках у формі революції [1, с. 52]. Право на опір у сучасному українському суспільстві актуалізувалося у часи Помаранчевої революції та Революції Гідності. Але після них, відзначає О. В. Горбань, моніторинг Програмою розвитку ООН демократичних процесів в Україні (листопад 2018 р. – лютий 2019 р.) виявив збереження низького рівня довіри громадськості до політичних інституцій із-за суттєвого обмеження владними структурами можливості громадян належно бути включеними у політичні процеси та вимагати підзвітності політичних еліт [2, с. 199].

Дослідження даної теми через призму філософії природного права дозволяє виявити в Україні народну традицію права на опір у козацтва. Тема є містком між класичною філософією та реальною історією, пояснюючи, чому для українського суспільства опір несправедливій владі є не порушенням порядку, а обов'язковою умовою його відновлення на засадах справедливості.

Проблематику права на опір розглядали філософи періоду Просвітництва. Українська дослідниця проблеми О. Косілова наводить приклади постановки цього питання Дж. Локком у праці «Два трактати про правління» (необхідність чинити опір владним особам у разі порушення ними закону); Ш.-Л. Монтеск'є (народ лише передає свою владу правителям, а порушення законів владою дає право народу на повстання); Ж.-Ж. Руссо (коли керівництво держави відбирає у народу суверенітет, воно порушує суспільний договір і це є підставою для справедливої протидії такому свавіллю). Завдяки цим філософам сформувалася філософська ідея права народу на опір [2, с. 84].

Право на опір було нормативно закріплено у Декларації незалежності США 1776 р., Французькій Декларації прав людини і громадянина 1789 р., преамбулі Загальної декларації прав людини ООН 1948 р., Загальній ісламській декларації прав людини 1981 р. тощо [3, ст. 83].

Українське козацтво історично є яскравим прикладом реалізації права на опір. Дослідники філософських засад козацького суспільства, стверджують, що вони спираються на дві традиції: перша – християнські звичаєві принципи, такі як совість, правда,

недопущення заздрощів, незрадливість; друга – індоєвропейські цінності: згуртованість, чесність, дружба. Коли говоримо про добу козацтва, то варто звернути увагу на таку рису як побратимство. Ця традиція відома ще від скіфів. Велику роль у філософії козака відіграє воля і патріотизм, адже він перш за все людина вільна, яка служить своїй Вітчизні і народу. Добром вважалося невтручання у природній хід подій і життя в гармонії з природою, що тяжіє до звичаїв небопоклонства і філософії аріїзму. Загалом, у світогляді козака унікально поєдналися християнська моральність і нетерпимість до суспільного зла, що свідчить про змішування різних етичних основ. Тому виникає дуалізм між козаком-християнином і козаком-воїном [5, с. 169].

Козацтво у своїх традиціях дотримувалося природного права і вважало, що кожна людина народжена вільною і ніхто не може відібрати у неї це право. Повстання Криштофа Косинського (1591–1593 рр.) і Северина Наливайка (1594–1596 рр.) є прикладами боротьби за волю за допомогою використання права на опір. Розглядаючи філософсько-правовий аспект збройного руху опору козаків під проводом Косинського варто звернути увагу на явну суперечку між магнатами Острозькими, з одного боку, та козаками, з другого боку, щодо природного права захисту власності та свободи. Козаки вперше відкрито виступили проти привілейованого стану Речі Посполитої на захист справедливості проти незаконного захоплення земель магнатами (Януш Острозький відібрав у Косинського маєтки). Козаки не могли реалізувати своє право на справедливий суд, адже органи правосуддя теж були підконтрольні владі магнатів. Повстанці програли, але їхні дії створили прецедент збройної боротьби козацтва за свої права [4, с. 14].

Боротьба Наливайка була більш масштабнішою. У «Літописі» Г. Грабянки він постає як борець за християнську віру, адже повстання відбулося на тлі Берестейської церковної унії (1596 р.). Метою спротиву було прагнення козаків узаконити свою волю офіційно через реєстр, мати власну територію для самоврядування і захистити православну віру. Загалом, це був не просто бунт, а боротьба за віру та право жити власними звичаями.

Ці перші козацькі повстання (а за ними й наступні) стали формою опору за відновлення справедливості. Козаки обґрунтовува-

ли свої дії несправедливістю державних законів, вони вважали, якщо закон суперечить природному порядку та божій справедливості, такий закон є нікчемним. Для козака воля не була синонімом анархії, це було вираження бажання жити за власними традиціями, самим обирати владу та сповідувати свою релігію. Воля розглядалася як вищий дар, а зазіхання на неї сприймалося як зазіхання на саму людську природу.

Смерть у бою за віру і волю не вважалася поразкою, а була найвищим ступенем морального самоствердження. Це показує зв'язок з стоїцизмом, адже людина не може контролювати долю, але може контролювати свою гідність перед обличчям смерті.

Отже, козацький рух опору проти несправедливості історично вплинув на формування української політичної культури, яка не терпить деспотії. Поки Європа рухалася у бік абсолютної влади монарха, в українських степах будувалася пряма демократія та ідея, що джерелом влади є не король, а народ. Саме тоді закладався фундамент української філософії: ідеї справедливості стоять вище за злочинний закон.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гайду А. В. Право на спротив як форма реалізації реального народовладдя. Актуальні проблеми політики. 2018. № 62 (44-60). URL: https://app.nuoua.od.ua/archive/62_2018/6.pdf.
2. Горбань О. Критерії оцінювання політичних еліт у сучасних демократичних політичних процесах. Вісник Львівського університету. Серія Філософ.-політолог. студії. 2024. Вип. 56. С. 195–202. URL: <http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/uk/2024-56>.
3. Іванюра І., Шевченко Д., Зінченко А. Чи існує право народу на повстання? Наука і техніка сьогодні. 2024. № 3(31) (78-95). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10150>.
4. Косілова О. Теоретико-правовий аналіз прав на опір та повстання: умови їх легітимації. Наука і правоохорона. 2023. № 3(61) (1-11). URL: <https://naukaipravoohorona.navs.edu.ua/index.php/naukaipravoohorona/article/view/1800>.
5. Леп'явко С. А. Козацькі війни кінця XVI ст. в Україні. Чернігів: Сіверянська думка, 1996. 286 с. URL: <https://www.gulevich.net/statiy.files/kozaki.files/kozaki.pdf>.

6. Хлистун О. Феномен аріїзму: український контекст. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2016. № 10 (168-170). URL: <https://surl.li/hinfie>.

СПІВВІДНОШЕННЯ ПРИРОДНОГО І ПОЗИТИВНОГО ПРАВА: ТЕОРЕТИКО-ФІЛОСОФСЬКИЙ АСПЕКТ

Є. В. Вісич, студентка спеціальності Право, група ПР 6-41

О. В. Горбань, канд. філос. наук, доцент, доцент – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасній доктрині права виокремлюють два основні типи праворозуміння: позитивістське та природне. Але відношення до кожного з них окремо та їх співвідношення і взаємодії суттєво відрізняється в теоретичному і філософському аспектах. Взаємозв'язок теорії та філософії права, як відзначає О. В. Горбань, унормовано Стандартом бакалаврського рівня вищої юридичної освіти України як актуальний для досягнення передбачених Стандартом програмного результату навчання – пояснювати природу та зміст основних правових явищ і процесів [1, с. 8].

Теорія права, за визначенням П. М. Рабіновича, аналізує закономірності, структуру та функціонування правових норм і держави як їх творця та гаранта (юридичний аспект), фокусуючись на тому, «як право діє» [2, с. 224]. Відповідно, правом вважається сукупність загальнообов'язкових норм, що встановлюються або санкціонуються державою та закріплюються в нормативно-правових актах. Беззаперечне виконання обов'язків, зафіксованих у нормах Конституції, законів та підзаконних нормативно-правових актів є ключовим у позитивістському принципі права: законності.

Філософія права ґрунтується на принципі верховенства права (яке не ототожнюється із законом) і шукає сутність, сенс та ідеали права. Вона досліджує «що таке право» через його пізнання (гносеологію), буття (онтологію), цінності (аксіологію), людську природу (антропологію). Відповідно, право розглядається як сукупність фундаментальних цінностей та можливостей, що належать людині від народження і є природними, невідчужуваними правами. До засадничих елементів природного права належать: право на життя, право на свободу, право на прагнення до щастя, право на створення сім'ї, право на самооборону та інші. Права та

свободи людини і громадянина у філософському аспекті постійно розробляються і поповнюються в нових (уже четвертому й п'ятому) поколіннях.

Однак в існуючому позитивному праві різних держав світу ці права й свободи різняться як кількісно, так і за змістом, залежно від суб'єктивного до них відношення правлячих політичних сил.

Позитивне право, за визначенням В. І. Ткаченка, ототожнюється з чинним законом, який, попри потенційну невідповідність ідеалам справедливості, має формально визначений характер і є обов'язковим до виконання [3, с. 171]. Щодо першості (пріоритету) позитивного чи природного права йде боротьба цивілізаційна, політична, ідеологічна. Вона впливає й на правознавців, серед яких є незалежні чи залежні від влади у своїй державі.

Станом на сьогодні маємо природне та позитивне розуміння права у двох відповідних концепціях теорії та філософії права. Досліджуючи переваги й недоліки цих концепцій, науковці відносять до переваг природно-правової концепції те, що вона ставить права людини на перше місце. Але суттєвим недоліком може бути зловживання і тлумачення цих прав на користь зацікавлених суб'єктів та відсутності єдності в розумінні основних категорій цього інституту. Перевагою позитивістської концепції називають її формальну визначеність та створення механізмів доступу до права. Однак, водночас, вона несе ризик ігнорування справедливості та перетворення права на інструмент державного свавілля [4].

Одним із найпопулярніших напрямків досліджень в українському філософсько-правовому дискурсі є інтегративне праворозуміння. В Енциклопедії сучасної України термін «інтеграція» визначається як об'єднання будь-яких елементів в одне ціле, а також поєднання та координація дій різних частин цілісної системи; процес взаємозближення і взаємодії окремих структур [5]. Виходячи із такого загального визначення, спеціальний термін «інтегративне праворозуміння» пропонується розуміти як принципово новий, а не доповнений елементами з інших теорій, тип розуміння права, заснований на об'єднанні традиційних варіантів праворозуміння з метою виробити більш концентроване визначення права [6].

А. В. Шевцова відзначає: «Сучасне правове мислення стає потужним чинником розбудови новітньої України як правової держави, тому дослідження української правової традиції, зокрема

співвідношення у ній права й закону, є важливим аспектом цієї проблеми і нині не може не бути на часі» [7, с. 40]. Таке твердження є актуальним, адже право змінюється разом із правосвідомістю людей у процесі історичного розвитку цивілізацій. Оновлюється законодавство, створюються нові політико-правові інституції для покращення життя людей. У післявоєнний період в Україні тема відповідності позитивного права сучасному розумінню природного права в розвинутих демократіях Заходу буде запитаною в контексті євроінтеграції. Природне право має знаходити своє відображення у позитивному законодавстві як ідеал для нього.

У висновку, за результатами здійсненого аналізу досліджень науковців, можна стверджувати, що природне право об'єктивно є джерелом позитивного права як його ідеал. Водночас залежність позитивного права від суб'єктивного розуму, інтересів і волі правотворців у різних державах детермінує безперервну боротьбу за відповідність позитивного права природному праву.

Список використаних інформаційних джерел

1. Горбань О. В. Актуалізація методу соціопсихолінгвістики у філософсько-правовій підготовці юристів. Актуальні дослідження правової та історичної науки (Випуск 48) : матеріали Міжнар. наук. інтернет-конф., (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 9–10 березня 2023 р.) / [редкол.: О. Яремко та ін.] ; ГО «Наукова спільнота» ; WSSG w Przeworsku. Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б. С. 6–9. URL: http://www.lex-line.com.ua/data/downloads/file_1681906813.pdf.
2. Рабінович П. М. Основи теорії та філософії права : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛОБФ «Медицина і право», 2021. 256 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Rabinovych-theory_philosophy_prava_posibnik_2021.pdf.
3. Ткаченко В. І. Природне та позитивне право: концепція єдності та боротьби протилежностей в праві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 45. Том 2. С. 171–175. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8751b59f-7d52-4c3e-99c6-484f56795e93/content>.
4. Бариська Я. О., Попович Т. О., Когут М. В. Природно-правова і позитивістська школи права: порівняльний аналіз основних концепцій. Науковий вісник Ужгородського національного університету.

Серія ПРАВО. 2018. Вип. 49. Том 1. С. 9–13. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2020/12/No.49-1.pdf>.

5. Інтеграція. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-12384>.
6. Інтегративне праворозуміння. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9143392/page:3/>
7. Шевцова А. В. Співвідношення природного права та позитивного в домодерній українській правовій традиції домодерної епохи. Правничий вісник університету «КРОК». 2018. № 33. С. 39–46. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/158/132>.

МІЖНАРОДНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЗА ВОЄННІ ЗЛОЧИНИ: ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ У НАЦІОНАЛЬНЕ КРИМІНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО

*Д. Ю. Власенко, студент спеціальності Право, група ПРб-11
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Міжнародно-правова відповідальність держави є одним із фундаментальних інститутів сучасного міжнародного права. У сучасному світі, де міжнародне право постійно розвивається, питання міжнародно-правової відповідальності держави набуває особливої актуальності, зокрема в умовах збройних конфліктів. Цей інститут є ключовим інструментом для реалізації принципу верховенства права на міжнародній арені. Особливо це проявляється у випадках збройної агресії, яка часто супроводжується вчиненням воєнних злочинів, тоді як сама збройна агресія є порушенням пункту 4 статті 2 Статуту ООН [2].

У теорії міжнародного права та практиці міжнародних судів утвердився підхід, відповідно до якого держава, яка вчинила агресію, зобов'язана відповідати в повному обсязі згідно з міжнародним правом за вчинення протиправних дій, що включає як матеріальні, так і нематеріальні наслідки. Така відповідальність реалізується через загальноприйняті форми компенсації, саме: реституція (відновлення первісного стану), компенсація (грошове відшкодування) та сатисфакція (задоволення нематеріальних вимог).

Сучасна сутність цього механізму полягає у створенні спеціалізованих компенсаційних комісій, які зосереджені на забезпеченні ефективних прав потерпілих на справедливе відшкодування, усуваючи необхідність укладення міждержавних індивідуальних угод.

Паралельно з відповідальністю держави як суб'єкта міжнародного права у науковій доктрині значна увага приділяється індивідуальній кримінальній відповідальності осіб, причетних до планування, підготовки, розв'язування або ведення агресивної війни. Згідно з Римським статутом, воєнні злочини належать до категорії найтяжчих злочинів, що викликають занепокоєння світової спільноти. Особливої уваги потребує аналіз того, яким чином відбувається формування політики, що слугує виправданню чи заохоченню збройної агресії, адже така участь може призвести до кваліфікації особи як співучасника міжнародного злочину.

Міжнародне гуманітарне та кримінальне право закріплюють чіткі критерії визначення відповідальності осіб, які, хоча й не брали безпосередньої участі у бойових діях, проте надавали агресії інформаційну, організаційну або політичну підтримку. У рішеннях міжнародних судів, зокрема у вердиктах спеціалізованих трибуналів, пропаганда війни, що містить заклик до насильства, розглядається як форма підбурювання до вчинення міжнародних злочинів, що відповідає положенням статті 20 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права [4]. Важливим аспектом є також спів-відношення міжнародної відповідальності держави та індивідуальної кримінальної відповідальності: Комісія міжнародного права ООН підкреслює, що відповідальність держави не заміняє індивідуальну кримінальну відповідальність. Належна реалізація компенсаційних механізмів полягає у взаємопов'язаності стягнення коштів з держави-агресора та процесів притягнення до відповідальності винних осіб.

Таким чином, міжнародно-правовий механізм реагування на здійснення воєнних злочинів є комплексним. Він охоплює як інститут міжнародної відповідальності, так і механізм індивідуальної кримінальної відповідальності. Його ефективність певною мірою залежить від того, наскільки успішно відповідні міжнародно-правові норми впроваджуються в національне законодавство, а також від узгодженості дій міжнародних інститутів та політичної волі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04 листопада 1950 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 30.03.2026).
2. Статут Організації Об'єднаних Націй від 26 червня 1945 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text (дата звернення: 30.03.2026).
3. Римський статут Міжнародного кримінального суду від 17 липня 1998 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text (дата звернення: 30.03.2026).
4. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 30.03.2026).
5. Draft Articles on Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts. UN. URL: https://legal.un.org/avl/studymaterials/rcil-laac/2017/book1_3.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
6. International Criminal Court. URL: <https://www.icc-cpi.int/> (дата звернення: 30.03.2026).
7. UNICRI – International Criminal Law. URL: https://unicri.org/topics/international_criminal_law (дата звернення: 30.03.2026).

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПІДХОДІВ

Д. О. Глек, студентка спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, група 4АПУА

В. І. Довгань, д-р держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування (працює за сумісництвом), Заслужений діяч науки і техніки України – науковий керівник

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Введення воєнного стану в Україні вимагало термінової перебудови системи публічного управління. Правове забезпечення цих процесів виявилось критичним викликом: традиційні адмі-

ністративні процедури, розраховані на мирний час, потребували адаптації до екстремальних умов.

Мета роботи – проаналізувати правові механізми публічного управління в період воєнного стану та окреслити напрями їх узгодження з європейськими стандартами належного врядування.

Правову основу функціонування публічної влади становлять Конституція України, Закон України «Про правовий режим воєнного стану», укази Президента та підзаконні акти. Згідно зі ст. 1 цього Закону, воєнний стан вводиться у разі збройної агресії чи загрози нападу, що передбачає тимчасове обмеження конституційних прав і свобод та надання додаткових повноважень військовому командуванню й органам державної влади [1]. Однак практика виявила розрив між законодавчими приписами та їх реалізацією на місцях, особливо у сфері забезпечення прозорості управлінських рішень.

Основним викликом стало поєднання централізації влади (необхідної для оперативності) зі збереженням демократичних механізмів. В умовах воєнного стану органи публічної влади отримали право обмежувати доступ до публічної інформації, проводити пришвидшені закупівлі, перерозподіляти бюджетні кошти без погодження з представницькими органами. Такі дії виправдані безпековими загрозами, але створюють ризики зловживань. Тому актуалізується питання дієвого громадського контролю навіть у воєнний час, що кореспондується з європейськими принципами належного врядування [2].

Важливим аспектом є адаптація європейських стандартів публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Досвід країн ЄС свідчить: навіть під час воєнного або надзвичайного стану мають зберігатися мінімальні стандарти верховенства права – судовий контроль за діями виконавчої влади, право на оскарження рішень, недопустимість свавільного обмеження прав. В Україні, попри воєнний стан, запроваджено механізми альтернативного звітування органів влади, створено Раду з питань внутрішньо переміщених осіб, розширено можливості електронних петицій. Це свідчить про поступову імплементацію європейських підходів [3].

Серед перспективних напрямів удосконалення правового забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану варто

відзначити цифровізацію управлінських процесів (портал «Дія», електронні суди, публічні звіти в реальному часі), що підвищує оперативність і зменшує корупційні ризики. Доцільним є запровадження тимчасових антикорупційних моніторингових груп при центральних та місцевих органах влади для нагляду за використанням бюджетних коштів. Необхідно розробити окреме законодавство про відновлення та реінтеграцію деокупованих територій, яке б поєднувало військову необхідність із демократичними стандартами та механізмами громадської участі. Також потребують удосконалення процедури адміністративного оскарження рішень військових адміністрацій – це важлива гарантія прав громадян. Європейські інституції, зокрема Венеціанська комісія, вже надали Україні відповідні рекомендації, які варто врахувати в подальшому нормотворенні [4].

Отже, правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану вимагає постійного балансу між ефективністю та дотриманням прав людини. Україна створила оперативну правову базу, однак подальша гармонізація з європейськими стандартами залишається ключовим завданням для післявоєнного відновлення та інтеграції до ЄС.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Пухтецька А. А. Європейські стандарти адміністративної процедури та їх імплементація в законодавство України : монографія. Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2021. 320 с.
3. Тимошук В. П. Публічне управління в умовах воєнного стану: адміністративно-правові аспекти. Науковий вісник публічного та приватного права. 2023. Вип. 2. С. 87–93.
4. Школик А. М. Співвідношення верховенства права та воєнного стану: висновки Венеціанської комісії. Право України. 2024. № 1. С. 45–58.

ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЕКОЛОГІЧНІ ПРАВО-ПОРУШЕННЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

В. С. Горбатенко, студент спеціальності Право, група 01-23-22
Е. Є. Туліна, канд. юрид. наук, доцент кафедри екологічного
права – науковий керівник
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Серед глобальних викликів сучасності особливе місце займає проблема раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки. Стан довкілля безпосередньо впливає на якість життя населення та сталий розвиток держави [1].

У цьому контексті особливого значення набувають правові засоби охорони довкілля, серед яких ключову роль відіграє юридична відповідальність за екологічні правопорушення. Конституція України гарантує кожному право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та відшкодування шкоди, завданої порушенням цього права (ст. 50), а також покладає на громадян обов'язок не заподіювати шкоду природі та компенсувати завдані збитки (ст. 66) [2]. Ці положення конкретизуються у Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища», який визначає права та обов'язки громадян у сфері охорони довкілля та встановлює юридичну відповідальність за його порушення [3].

Юридична відповідальність виступає необхідним елементом екологічної політики держави, спрямованої на забезпечення екологічної безпеки, охорону природних ресурсів та реалізацію конституційних прав громадян.

Підставою для притягнення до відповідальності є факт вчинення екологічного правопорушення – протиправного діяння (дія або бездіяльність), що порушує порядок у сфері охорони довкілля, природокористування, права власності на природні об'єкти та норми екологічної безпеки, реалізацію прав і свобод громадян [4, с. 216–218].

Юридична відповідальність характеризується застосуванням державного примусу та покладенням на правопорушника

обов'язку зазнати несприятливих наслідків особистого, майнового або організаційного характеру [4, с. 216–218].

Важливим елементом є функції юридичної відповідальності у сфері екології. Вона виконує каральну (покарання), компенсаційну (відновлення стану довкілля чи отримання коштів для проведення відновлювальних заходів), виховну (формування правосвідомості) та превентивну (недопущення порушень у майбутньому) функції.

Юридична відповідальність традиційно класифікується на дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну та кримінальну.

Дисциплінарна відповідальність застосовується до осіб, винних у вчиненні дисциплінарного проступку у сфері охорони довкілля. Вона регулюється нормами трудового законодавства та реалізується у порядку підлеглості [1, с. 105]. У науковій літературі відзначається її допоміжний характер у порівнянні з іншими видами юридичної відповідальності.

Цивільно-правова відповідальність полягає у відшкодуванні матеріальної та/або моральної шкоди винною особою за порушення екологічного законодавства. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» у ст. 68 покладає на суб'єктів обов'язок компенсувати збитки, заподіяні порушенням законодавства, незалежно від притягнення до інших видів відповідальності [1, с. 65; 3]. Проблемним є питання визначення розміру шкоди, адже економічна та екологічна оцінка вартості природних об'єктів часто не збігаються [5].

Адміністративна відповідальність – найбільш поширена у сфері екології. Вона має карально-примусовий характер і пов'язана із застосуванням уповноваженими державними органами стягнень до осіб, винних у вчиненні правопорушень у сфері природокористування [1, с. 34–35; 4]. Її ефективність пояснюється спрощеними процедурами притягнення до відповідальності та широким колом правопорушень. Зокрема, законодавством передбачено відповідальність за порушення права на доступ до екологічної інформації чи її викривлення [6].

Кримінальна відповідальність є найсуворішою формою і застосовується за суспільно небезпечні діяння, що завдають істотної шкоди довкіллю чи здоров'ю людей. Вона реалізується виключно судами за наявності складу злочину [1, с. 88–90].

У науковій літературі також відзначають доцільність формування еколого-правової відповідальності як комплексного інституту, що спрямований передусім на відновлення порушеного стану довкілля. Вона розглядається як превентивний та компенсаційно-відновлювальний механізм, проте у законодавстві України поки що не закріплена як самостійний вид [1, с. 125–128].

Практика застосування юридичної відповідальності у сфері екології демонструє низку проблем. Одна з ключових – складність визначення розміру шкоди, заподіяної довкіллю, що зумовлено невідповідністю економічної та екологічної оцінки вартості природних ресурсів [5].

Важливе значення має практика забезпечення доступу до екологічної інформації. Суди визнають протиправною відмову органів влади у наданні інформації, зобов'язують їх забезпечити її відкритість, що підтверджує значення адміністративної відповідальності як інструменту захисту екологічних прав громадян [6].

Дослідники звертають увагу на високий рівень латентності екологічних злочинів, що перевищує 95 %, а також на складність доведення причинно-наслідкового зв'язку між діями порушника та шкодою довкіллю [4]. Це свідчить про недостатню ефективність механізмів притягнення до кримінальної відповідальності.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність підвищення ефективності правозастосовної діяльності та вдосконалення механізмів контролю у сфері охорони довкілля.

Юридична відповідальність за екологічні правопорушення є важливим інструментом забезпечення екологічної безпеки та реалізації права на безпечне довкілля. Вона охоплює різні форми, кожна з яких виконує специфічні функції. Практика її застосування свідчить про наявність проблем, зокрема складність визначення шкоди, високий рівень латентності правопорушень та недостатню ефективність окремих механізмів відповідальності. Водночас підвищення ефективності юридичної відповідальності має здійснюватися з урахуванням сучасних європейських підходів у сфері охорони довкілля.

Отже, перспективним напрямом є посилення превентивної та відновлювальної функцій юридичної відповідальності, що сприятиме підвищенню ефективності захисту екологічних прав громадян.

Список використаних інформаційних джерел

1. Юридична відповідальність за екологічні правопорушення : навч. посіб. / Т. К. Оверковська, Н. М. Опольська ; Вінн. нац. аграр. ун-т. – Вінниця : ВНАУ, 2019. 254 с.
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Екологічне право : підручник / [А. П. Гетьман, Г. В. Анісімова, А. К. Соколова та ін.] ; за ред. А. П. Гетьмана. – Харків : Право. 2021. 552 с.
5. Миколаєць В. А. Цивільно-правова відповідальність за порушення екологічного законодавства. Науково-практичний журнал «Екологічне право». 2022. Вип. 1–2. С. 40–45.
6. Духневич А. В., Карпінська Н. В. Відповідальність за порушення законодавства про екологічну інформацію. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. 2025. Вип. 91: ч. 2. С. 194–201.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВОЇ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

А. В. Гудима, здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

*О. Д. Лазор, д-р держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту – науковий керівник
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Актуальність цього дослідження зумовлена значними змінами у системі публічної влади України, які супроводжуються трансформацією правового статусу територіальних громад. У контексті реалізації децентралізації, що була започаткована з метою забезпечення тіснішої взаємодії влади з громадянами, на сучасному

етапі виникає потреба у комплексному правовому дослідженні цього процесу. Особливий акцент варто зробити на необхідності подальшого вдосконалення чинної законодавчої бази для підвищення ефективності управління та зміцнення локальної демократії.

Метою цього дослідження є проведення всебічного аналізу змін у нормативно-правовій базі, яка регулює діяльність органів місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізаційних реформ. Основний акцент зроблено на виявленні суперечностей у чинному законодавстві, визначенні правового статусу територіальних громад у контексті нових адміністративно-територіальних меж та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення правових механізмів реалізації принципу субсидіарності.

Еволюція правової основи місцевого самоврядування в Україні пройшла шлях від радянської моделі, яка вирізнялася сильною централізацією, до сучасної європейської системи, заснованої на принципах субсидіарності. Відправною точкою реформування стало ухвалення Кабінетом Міністрів України Розпорядження № 333-р від 1 квітня 2014 року, що окреслило концептуальні підходи до децентралізації. Важливим етапом став 2015 рік із набуттям чинності Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який відкрив шлях до створення спроможних об'єднаних територіальних громад із належними ресурсами та повноваженнями. Паралельно було здійснено фінансову децентралізацію завдяки внесенню змін до Бюджетного та Податкового кодексів України (закони № 71-VIII та № 79-VIII від 28 грудня 2014 року). Ці нововведення дозволили громадам отримувати у своє розпорядження 60 % податку на доходи фізичних осіб, 100 % єдиного податку та акцизний збір, що значно збільшило доходи місцевих бюджетів [1].

У період з 2017 по 2019 рік значно розширилися повноваження органів місцевого самоврядування у різних галузях. Громадам було надано право управляти землями сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів, а також забезпечувати надання адміністративних послуг через мережу Центрів надання адміністративних послуг. Адміністративний етап реформи завершився в 2020 році після ухвалення Верховною Радою Постанови «Про утворення та ліквідацію районів» (№ 807-IX), згідно з якою

кількість районів скоротилася з 490 до 136. Крім того, Кабінет Міністрів України затвердив Постанову № 710-р, якою визначено адміністративні центри та території 1 469 територіальних громад. Це стало підставою для проведення місцевих виборів 2020 року на новій територіальній основі, що завершило процес добровільного об'єднання громад.

Аналізуючи проблему розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціями, то вона залишається однією з найбільш обговорюваних тем у процесі формування української державності. Це зумовлено тим, що конституційний етап реформи все ще не завершено. Згідно з чинною версією Закону України «Про місцеві державні адміністрації», МДА одночасно виконують функції виконавчої влади та здійснюють контрольно-наглядові повноваження. Такий розподіл повноважень часто призводить до дублювання функцій із виконавчими органами місцевих рад. Основним джерелом суперечок є відсутність чітко окреслених меж між власними та делегованими повноваженнями, які закріплені в статтях 27–40 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Зокрема, нечітко визначений обсяг контролю, який МДА можуть здійснювати над рішеннями ОМС, створює умови для суб'єктивного втручання у діяльність громад. Хоча такі дії обґрунтовуються прагненням «забезпечити законність», вони нерідко сприймаються місцевими лідерами як тиск на політичну самостійність громад [3].

Питання управління спільним майном територіальних громад набуло особливої актуальності. З прийняттям Постанови Верховної Ради «Про утворення та ліквідацію районів» (№ 807-IX) [7] виникла проблема передачі об'єктів соціальної інфраструктури, таких як лікарні, школи та заклади культури, з балансу районних державних адміністрацій на баланс новостворених громад. Ця ситуація спричинила правові конфлікти, зокрема щодо фінансування зазначених об'єктів. Районні органи влади, прагнучи зберегти контроль над ресурсами, часто перекладали фінансові зобов'язання на бюджети громад без забезпечення належної передачі майнових прав.

Додатковим джерелом напруження стала сфера архітектурно-будівельного контролю та земельних відносин. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо планування територій

нерідко вступають у суперечність із галузевими стратегіями, які реалізують обласні державні адміністрації. Це, своєю чергою, призводить до тривалих судових процесів, зокрема щодо скасування наказів місцевих державних адміністрацій [4, с. 158].

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні, що розпочався у 2022 році, характеризується трансформаціями, спрямованими на адаптацію правової системи до умов воєнного стану. Відповідно до положень Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (з урахуванням змін, внесених Законом № 2259-IX) [6], у разі загроз національній безпеці чи неможливості виконання місцевими органами самоврядування своїх функцій передбачається можливість створення військових адміністрацій у певних населених пунктах. У такій ситуації повноваження місцевих рад, їх виконавчих органів та голів можуть бути передані начальнику відповідної військової адміністрації. Ця уповноважена особа отримує право самостійно ухвалювати рішення у сферах управління бюджетом, комунальною власністю та земельними ресурсами.

Подібний механізм покликаний забезпечити оперативність і ефективність прийняття управлінських рішень у складних кризових обставинах, викликаних війною. Однак такий підхід породжує ризики надмірної централізації влади, що може підірвати демократичні принципи функціонування місцевого самоврядування. Додатково проблему створює недостатньо чітке визначення критеріїв «неможливості» здійснення повноважень органами місцевої влади, що може призводити до необґрунтованої заміни їх військовими адміністраціями. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба вдосконалення законодавчої бази для досягнення балансу між захистом національної безпеки та дотриманням основоположних принципів місцевої демократії [5].

Відповідно до чинного законодавства, зокрема Закону № 2259-IX, у таких випадках повноваження місцевих рад, їхніх виконавчих органів та голів передаються начальнику військової адміністрації. Він отримує право одноосібно приймати рішення, що стосуються місцевого бюджету, управління комунальною власністю та земельними ресурсами [8, с. 302]. Такий підхід дозволяє забезпечити швидке прийняття рішень у надзвичайних умовах, проте водночас висуває на перший план необхідність знайти баланс між

дотриманням принципів демократичного управління та забезпеченням національної безпеки. Ця проблема є одним із ключових викликів і формує перспективи подальшого розвитку правової основи місцевого самоврядування в Україні.

Отже, комплексний аналіз трансформації правових основ місцевого самоврядування в Україні засвідчує, що децентралізація стала одним із ключових етапів модернізації системи публічної влади. Проте, юридичне оформлення цього процесу все ще залишається незавершеним. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, варто звернути увагу на декілька стратегічно важливих аспектів.

По-перше, необхідність завершення конституційної реформи є очевидною. Чинна редакція Конституції містить застарілі положення та не відповідає сучасній трирівневій моделі адміністративно-територіального устрою (громада – район – область). Вкрай важливим є забезпечення на конституційному рівні статусу територіальної громади як юридичної особи публічного права та головного суб'єкта місцевого самоврядування із закріпленням його повноважень у сфері управління в межах своїх територій.

По-друге, інституційна трансформація передбачає впровадження ефективного державного контролю за законністю рішень, які ухвалюють органи місцевого самоврядування. Досвід європейських країн засвідчує, що запровадження інституту префектів або реформованих місцевих державних адміністрацій із винятково наглядовими функціями є дієвим способом запобігти правовому сепаратизму та забезпечити цілісність правового порядку в країні. Такий підхід може замінити застарілу модель втручання виконавчої влади у справи громад сучасною системою правового моніторингу, яка відповідає міжнародним стандартам.

По-третє, особливу актуальність ця тема набуває в умовах воєнного стану, що висуває необхідність більшої гнучкості правових норм. На законодавчому рівні доцільно чітко прописати механізм передачі повноважень від військових адміністрацій до органів місцевого самоврядування після зменшення безпекових ризиків. Це стане запорукою уникнення надмірної централізації влади в період після завершення військових дій. Особливої уваги потребує врегулювання статусу деокупованих територій, де від-

новлення місцевого самоврядування має здійснюватися паралельно з інституційним відновленням громад.

Для успішної трансформації правової бази в Україні ключовим є запровадження повної гармонізації національного законодавства з нормами Європейської хартії місцевого самоврядування та *acquis communautaire* ЄС. Це передбачає не тільки коригування існуючих нормативно-правових актів, але й створення умов для розширення фінансової автономії громад, посилення їх ресурсної бази та впровадження сучасних інструментів прямої демократії. Чітке визначення меж правової відповідальності та підвищення значущості місцевих громад стане основою для побудови стабільної, демократичної та правової держави в Україні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Децентралізація в Україні : офіційний веб-портал. URL: <https://decentralization.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнародний документ від 15.10.1985 (ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Лазар І. Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2007. 268 с.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
7. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Юридичний науковий електронний журнал. № 1. 2024. URL: https://www.lsej.org.ua/1_2024/1_2024.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

ПРОБЛЕМИ ДОТРИМАННЯ ПРАВ, СВОБОД ТА ОБОВ'ЯЗКІВ ЛЮДИНИ І ГРОМАДЯНИНА В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

В. П. Дворянов, аспірант спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. В. Орлов, д-р держ. упр., професор, професор кафедри публічної політики – науковий керівник

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Політичний вимір глобалізації пов'язаний з поширенням демократичних цінностей, прав людини, верховенства права та формуванням глобального громадянського суспільства. Міжнародні організації, такі як ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ, створюють інституційну основу для колективного управління безпекою та вирішення міжнародних конфліктів. Водночас глобалізація викликає реакцію у вигляді зростання авторитаризму, націоналізму та ревізіоністських тенденцій з боку держав, які відчують загрозу своїм режимам від поширення демократичних цінностей [8].

ООН є перспективним міжнародним механізмом у ХХІ столітті, який як допомагає мільйонам людей продовольством та ліками, освітніми програмами, так і впливає на світову політику. ООН просуває права людини, спираючись на 80 договорів та декларацій. Однак наявність у Раді Безпеки ООН представника РФ, не раз зводило нанівець миротворчі зусилля міжнародних посередників у колишній Югославії, Лівії, Сирії та Україні. Якщо керуватися загальними засадами Будапештського меморандуму, цього міжнародного договору, де РФ виступає одним із гарантів незалежності, суверенітету та існуючих кордонів України, то взагалі не мало бути в 2022 р. в містах Лиман, Буча, Ізюм, Ірпінь, Маріуполь, населених пунктах Бородянка і Гостомель Київської області масових вбивств та тортур українського цивільного населення. Або масованих варварських ракетно-дронових та авіабомбових ударів протягом 2022–2026 рр. по житловим кварталам та об'єктам критичної інфраструктури Києва, Харкова, Одеси, Дніпра, Запоріжжя, Львова, Кривого Рогу, Миколаєва, Вінниці,

Херсона, Полтави, Чернігова, Хмельницького, Житомира, Сум, Тернополя, Кропивницького, Сєвєродонецька, Лисичанська, Кременчука, Луцька, Краматорська, Слов'янська, Костянтинівки та інших. Отже, після завершення процесів у міжнародних судах перебування представника РФ у Раді Безпеки ООН виглядатиме не просто нелогічно, а нестиме величезну шкоду авторитету глобальній міжнародній організації, метою діяльності якої є підтримання і зміцнення миру й міжнародної безпеки, розвиток співробітництва між державами світу. І будь-яка підтримка продовження такого статусу для РФ з боку провідних держав вимагатиме пояснень від їхніх представників. Відсутність численних та добре оснащених військ ООН, здатних ефективно реагувати на порушення міжнародного права, також не сприяє авторитету такої важливої для людства організації. Заснована президентом США Д. Трампом у січні 2026 року «Рада миру» має стати для ООН серйозним попередженням на майбутнє.

Як зазначають Д. Карамішев, Н. Мирна, Л. Величко та інші, загальне поширення англійської мови веде до взаєморозуміння, якого завжди не вистачало людству. Проте цей позитивний момент буде існувати до тих пір, поки англійська мова буде другою мовою і не торкнеться національних почуттів людей, змушених відмовитися від своєї рідної мови на користь англійської. В іншому разі такий розвиток подій неминуче викличе посилення почуття самозбереження, і народи будуть прагнути всіма силами зберегти свою мову і культуру [2, с. 163; 165]. Зокрема, Верховна Рада України 4 червня 2024 року прийняла Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» (№ 3760-IX) і президент України В. Зеленський його підписав. Зазначений закон закріплює новий статус англійської мови, а також визначає посади, кандидати на які зобов'язані нею володіти. Нагадаємо, що Придністровський конфлікт був обумовлений як загальними дезінтеграційними процесами в СРСР, так і низкою економічних, ідеологічних, лінгвістичних, історичних факторів. Але конфлікт між Кишинівом та Тирасполем загострився саме після ухвалення законів про мову молдавським парламентом [4, с. 144–147].

Л. Веселова звертає увагу на те, що у НАТО та ЄС є чітке розуміння того, що гібридним загрозам потрібно запобігати як «пасивними» елементами (посилення стійкості до потрясінь чи несподі-

ванок), так і більш активними, включно з потужними заходами з підготовки й захисту функцій і структур, які найбільш вірогідно стануть мішенями гібридних атак. У цьому контексті неможливо перебільшити важливість активних дій з посилення цивільної готовності, вільної преси, освіченості населення й дієвої правової структури [1, с. 376]. Зокрема, необхідно звернути увагу на думку посла України у Великій Британії, ексголовинокомандувача ЗСУ В. Залужного, який виступаючи у Королівському інституті міжнародних відносин (Chatham House) у Лондоні у жовтні 2024 р., заявив, що Росія веде війну не тільки у фізичній, інформаційній сферах, а й у когнітивній сфері. Через це державі довелося почати змінювати підходи до мобілізації, які до цього часу лишалися загалом радянськими. Але на це потрібен час, якого в Україні немає, адже, щоб повністю змінити ситуацію у цій сфері, потрібно виховати ціле покоління [3]. Насильницьке затримання навіть у присутності представників поліції на вулиці або в приміщенні Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦК та СП) та відправка громадян протягом кількох годин до військ, як і корупційні скандали навколо працівників ТЦК та СП чи колишніх МСЕК, про які систематично повідомляють медіа, справді важко назвати ефективними українськими мобілізаційною та інформаційною кампаніями. І це при тому, що російське військове вторгнення очевидне з 2014 року. Дотримання процедур передбачених Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», а також підзаконними нормативно-правовими актами є обов'язковим не лише для громадян, але й для працівників ТЦК та СП. Зокрема, термін «стійкість» характеризує певний стан суб'єкта, інфраструктури або системи чи суспільства. У термінологічному глосарії ООН, «стійкість» визначається як здатність систем, громад та суспільства абсорбувати зовнішні впливи та швидко відновлювати характеристики (базову структуру та функції), так і адаптивні можливості, гнучкість системи в умовах значних трансформацій, впливів зовнішнього середовища [1, с. 396]. У разі, якщо не реформувати якнайшвидше систему мобілізації, здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін середовища та підтримувати стійке функціонування буде зведена до мінімуму через відсутність довіри між власне суспільством та державою. Дотримання процедур перед-

бачених чинним законодавством, рекрутинг, інформаційні кампанії та професіоналізація війська ще здатні виправити ситуацію. Навіть в умовах протистояння із зовнішньою агресією помилкові, а тим більше злочинні дії, мають отримувати політичну та юридичну оцінку. Як слушно підмітив український філософ і політолог М. Розумний безкомпромісне протистояння з імперією можливе лише на основі ідейної та суспільно-політичної інновації, що пов'язана з проектом заснування республіки [6, с. 159]. Зокрема, у липні 2025 р. на сесії Парламентської асамблеї ОБСЄ пролунала критика щодо стану демократії в Україні. Голова Загального комітету з демократії, прав людини та гуманітарних питань, віце-президентка ПА ОБСЄ Люсі Потучкова у своїй промові підкреслила, що європейські партнери мають принципово вимагати від української влади дотримання демократичних стандартів, навіть попри воєнний стан [5]. Крім того, ЄС міг навіть призупинити переговорний процес для України через втручання у діяльність Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та Національного антикорупційного бюро України (НАБУ). Хоча представники української влади й запевняють, що не вчинятимуть жодних незаконних дій. До речі, в Україні «Пакти та Конституції законів і вольностей Війська Запорозького» 1710 р. були не лише маніфестом до міжнародної спільноти, який публічно оголошував про причини відмови козацької держави від політичної зверхності Московського царства, але й визначав на думку істориків взаємовідносини між гетьманом і козацькою старшиною. Філософ з Єльського університету Джейсон Стенлі доречно нагадує, що фашистські держави зосереджуються на демонтажі верховенства права з метою заміни його диктатом окремих правителів або партійних босів [7, с. 36, 128].

Однак незважаючи на всі порушення нападів, а тим більше вбивств працівників ТЦК та СП, у правовій державі не має бути. Піддаватиметься критиці навіть «найдемократичніша» мобілізаційна система. За будь-яких обставин, професійна армія вимагатиме підготовленого резерву і сумнівно, що проблему зможе вирішити лише рекрутинг.

Висновок. Україна має беззастережно дотримуватись принципу демократичного розвитку. Поширення англійської мови не повинно торкнутися національних почуттів людей, змушених

відмовитися від своєї рідної мови на користь англійської. Правоохоронні органи та суд мають дати юридичну оцінку діям посадових осіб відповідальним за підготовку країни до війни, зокрема, відповідальним за організацію та проведення мобілізаційних заходів. Заради можливості попередити війну всі політичні актори повинні прагнути стратегічного діалогу між країнами. Надзвичайно важливими для мирного врегулювання збройних конфліктів є міжнародні зусилля у рамках ООН. А також прагнення урядів та громадськості до знищення військових ядерних арсеналів. Майбутні наукові дослідження мають бути спрямовані на забезпечення ядерної безпеки в умовах війни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Веселова Л. Ю. Кібербезпека в умовах гібридної війни: адміністративно-правові засади : монографія. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – 488 с.
2. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України : монографія / [Д. В. Карамишев, Н. В. Мирна, Л. Ю. Величко та ін.] ; за заг. ред. д. держ. упр., проф. Д. В. Карамишева. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2021. – 204 с. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_2021.pdf (дата звернення: 19.01.2024).
3. Залужний виступив у Chatham House в Лондоні: про що говорив / Газета Kyiv Post. 2024, 18 жовт. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/40726> (дата звернення: 13.03.2026).
4. Конфлікти, що змінили світ / Наталя Іщенко (Гумба), Ігор Попов, Павло Щелін та ін. ; худож.-оформлювач О. А. Гугалова-Мешкова. Харків : Фоліо, 2020. 186 с.: іл. – (Великий наук. проєкт).
5. ОБСЄ вкотре розкритикувала Україну за згортання демократії та тиск на опозицію / Сайт інформаційного телеканалу «5 канал». 2025, 03 липня. URL: <https://www.5.ua/polityka/obsyevkotre-rozkrytykuvala-ukrainu-za-zhortannia-demokratii-ta-tysk-na-opozytsiiu-354775.html> (дата звернення: 04.07.2025).
6. Розумний М. Національна доктрина. – Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2021. – 264 с.
7. Стенлі Дж. Як діє фашизм. Політика «ми» і «вони» / пер. з англ. Я. Войтка. – Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2025. – 200 с. ISBN 978-966-948-843-5.

8. Орлов О. В., Дворянов В. П. Вплив глобалізації на національну безпеку та оборону України / Актуальні проблеми державного управління (2025). Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2 (67), 472. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/issue/view/1632/2263> (дата звернення: 13.03.2026).

ГЕНЕЗИС МІЖНАРОДНОГО КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОСУДДЯ: ВІД ПЕРШИХ ТРИБУНАЛІВ ДО ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗАСАД СПЕЦІАЛЬНОГО ТРИБУНАЛУ ЩОДО ЗЛОЧИНУ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Я. Дере, аспірант відділу міжнародного права та права ЄС Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

В. П. Базов, д-р юрид. наук, професор, професор кафедри міжнародного права та права ЄС НУБІП України – науковий керівник

Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України

Повномасштабна війна росії проти України виявила важливі колізії у міжнародному праві, які пов'язані з притягненням та покаранням індивідів у міжнародному праві за злочин агресії. Це зумовлено Кампальськими поправками до Римського статуту Міжнародного кримінального суду (див. статті 15 bis та 15 ter) [1], у зв'язку з якими Суд має обмежену юрисдикцію щодо злочину агресії. Саме ця проблематика зумовила створення нового міжнародного судового органу ad hoc – Спеціального трибуналу щодо злочину агресії проти України (далі – Спеціальний трибунал). Отже, вважаємо за необхідне прослідувати генезу міжнародного кримінального правосуддя щодо передумов створення трибуналів ad hoc, наділених юрисдикцією щодо злочину агресії.

Міжнародне співтовариство, ще задовго до подій Другої Світової війни, прийшли до розуміння того, що за будь-який злочин проти миру та безпеки людства варто карати найсуворішим чином. Так, подібну думку можемо зустріти у М. Т. Цицерона у його фундаментальній праці «Про обов'язки – 44 р. до н. е.», де він

на філософсько-правому рівні аналізував першопричини війни та можливості її уникнення, де порівняв людину із звіром за своєю войовничою природою, та вводить унікальний на той час термін – «Спільний ворог усіх» – *communis hostis omnium*. На наш погляд, це античний прообраз індивідуальної кримінальної відповідальності за міжнародні злочини, що зараз є головним принципом міжнародного кримінального правосуддя.

Перший судом над фізичною особою за міжнародні злочини прийнято вважати суд над Петером фон Хагенбахом у 1474 році, губернатором міста-фортеці Брайнзах. Він був кровавим правителем, вбивав та гвалтував мирних жителів. Сусідні міста-держави, зібрали трибунал із 28 суддів, де його визнали винним у цих злочинах і стратили. Це створило важливий прецедент згідно якого правителя було притягнуто до відповідальності за злочини, які зачіпали інтереси всього людства.

Іншим цікавим прецедентом була спроба покарати останнього німецького Кайзера Вільгельма II після першої світової війни. Згідно статті 227 Версальського мирного договору, союзники звинуватили Кайзера у «тяжкому посяганні на міжнародну мораль і священну силу договорів». Суд не відбувся, Вільгельм II довгий час переховувався у Нідерландах, проте цікавим є те, що це заклало перший прецедент для покарання за «злочини проти миру», які знайшли своє відображення у Статутах Нюрнберзького та Токійського воєнних трибуналів.

Поворотним моментом в історії міжнародного кримінального права слід вважати створення та успішне проведення Нюрнберзького та Токійського процесів.

Міжнародний воєнний трибунал у Нюрнберзі був новаторським з наступних причин: 1) Він вводив індивідуальну кримінальну відповідальність за злочини, згідно з якою відповідальність мають нести виключно фіз. особи; 2) Він ввів важливий перелік злочинів, за яку має наставати відповідальність (особливо для нашої доповіді важливою є саме «злочини проти миру» (ст. 6(а) – прообраз сучасного злочину агресії) [2, с. 11]; 3) Статут відкинув т. зв. «імунітети керівника держави», тобто посадове становище особи ніяк не впливає на покарання за міжнародні злочини (на що часто посилались нацисти, як аргумент у свій захист).

Щодо сутності «злочинів проти миру», які є особливо актуальними в контексті Спец. трибуналу, найбільш влучним вважаємо формулювання з Вироку Нюрнберзького трибуналу – «розпочати агресивну війну – це не лише міжнародний злочин; це найвищий міжнародний злочин, який відрізняється від інших воєнних злочинів лише тим, що містить у собі накопичене зло в цілому» [2, с. 186]. Відзначимо, що з часів цих процесів за злочин агресії у міжнародному праві не притягували до сьогодні.

Визначальним етапом у розвитку міжнародного правосуддя стало заснування Міжнародного кримінального суду (МКС), який діє на підставі Римського статуту, прийнятий 17 липня 1998 року, та який набрав чинності 1 липня 2002 року. Римський статут встановив чіткий перелік злочинів: геноцид, злочини проти людяності, воєнні злочини та злочин агресії [3]. Особливістю цієї інституції є те, що це перша універсальна міжнародна судова установа, яка має юрисдикцію над найтяжчими злочинами у міжнародному праві. Важливою засадою її діяльності є те, що вона фактично відкидає будь-які імунітети для посадових осіб (див. ст. 27) [3]. На сьогоднішній день Римський статут ратифікували 125 держав, включно з Україною. Але, оскільки Римський статут має обмежену юрисдикцію щодо агресії, що зумовило міжнародне співтовариство шукати інші шляхи притягнення до відповідальності.

Згодом, попри тривалі дискусії, складну дипломатичну роботу та зусилля юристів-міжнародників, було створено Спеціальний трибунал щодо злочину агресії проти України на підставі двосторонньої Угоди між Україною та Радою Європи 25 червня 2025 року. Трибунал має *ratione materiae* щодо «злочину агресії» – відповідальність індивіда, «акту агресії» та «агресивної війни», що на наш погляд, покладає відповідальність на державу (ст. 2) [4]. Отже, Статут ввів дуалізм відповідальності. Вважаємо, що дослідження повернутого з Нюрнберзьких часів терміну «агресивна війна» значно розширює юрисдикцію Трибуналу, що потребує більш детального вивчення та дослідження з позицій доктрини міжнародного кримінального права.

Висновки. Еволюція міжнародного кримінального правосуддя нерозривно пов'язана з глобальними викликами та потрясіннями: саме масштабні збройні конфлікти історично ставали каталізато-

рами для розробки нових механізмів притягнення до відповідальності. Створення Спеціального трибуналу не є винятком. Це закономірна міжнародно-правова відповідь на загрозу безкарності, що виникла через інституційні та юрисдикційні прогалини чинної системи міжнародного права. Трибунал покликаний подолати ці недоліки, гарантуючи невідворотність покарання за найтяжчий міжнародний злочин, зважаючи на український контекст війни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Поправки до Римського статуту Міжнародного кримінального суду, що стосуються злочину агресії : прийняті на Кампальській оглядовій конференції 11.06.2010 р. Резолюція RC/Res.6. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004-10#Text (дата звернення: 24.02.2026).
2. Trial of the Major War Criminals before the International Military Tribunal, Nuremberg, 14 November 1945 – 1 October 1946. Vol. 1 : Official documents. Nuremberg : Secretariat of the Tribunal, 1947. 367 p.
3. Римський статут міжнародного кримінального суду : Статут Міжнар. судів від 17.07.1998 : станом на 25 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text (дата звернення: 14.03.2026).
4. Угода між Україною та Радою Європи про створення Спеціального трибуналу щодо злочину агресії проти України. Статут Спеціального трибуналу щодо злочину агресії проти України : Угода Україна від 25.06.2025 : станом на 15 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002-25#Text (дата звернення: 13.03.2026).

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ У НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО

***К. Р. Дулич**, студентка спеціальності Право, група ПР 6-41
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Забезпечення та захист прав людини є фундаментальною ознакою правової держави й ключовим індикатором відповідності національного законодавства міжнародним стандартам [1; 2; 5]. У сучасних реаліях визначальним є не лише формальне закріплення цих стандартів у внутрішньому праві, але й їхнє фактичне

дотримання на практиці. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнного стану, правовий режим якого допускає тимчасове обмеження певних конституційних прав і свобод [6], що зумовлює посилене втручання держави у приватну сферу. Це викликає нагальну потребу оцінити допустимість таких обмежень крізь призму міжнародно-правових орієнтирів, які встановлюють базові вимоги до гарантування прав особи [1–4]. Відповідно, метою дослідження є виявлення та аналіз ключових проблем імплементації міжнародних стандартів захисту прав людини в національне законодавство України під час дії воєнного стану.

Як слушно зауважують Л. Р. Наливайко та К. В. Степаненко, імплементація згаданих стандартів виступає обов'язковою умовою виконання державою взятих на себе міжнародних зобов'язань [10, с. 16]. Водночас наявність відповідних норм у законодавстві ще не гарантує їх належної реалізації, адже правозастосовна практика часто демонструє відхилення від установлених гарантій.

Конституція України закріплює систему прав і свобод, що загалом корелює з міжнародними вимогами, проте в умовах воєнного стану практичне забезпечення цих положень стикається зі значними викликами. Найбільш виразно це спостерігається під час мобілізаційних заходів, коли пошук балансу між інтересами національної безпеки та правами людини не завжди є успішним [7; 8].

Зафіксовані порушення, зокрема примусове доставлення осіб до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки без належного процесуального оформлення, недотримання порядку вручення повісток, безпідставне обмеження свободи пересування та перевірка особистих речей, свідчать про відхилення від принципів верховенства права та правової визначеності [11; 12].

Додаткове занепокоєння викликають випадки фактичного затримання громадян без оформлення відповідних документів та роз'яснення їхнього статусу, що може свідчити не лише про поодинокі інциденти, а й про системні прогалини в механізмах захисту прав людини.

Однією з причин такої ситуації є недостатня правова визначеність окремих мобілізаційних процедур. Нечітке регулюван-

ня дозволяє посадовим особам довільно тлумачити межі своїх повноважень, що підвищує ризик їх перевищення та подальшого порушення прав громадян. Окрім того, інституційний контроль, зокрема з боку Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, не завжди забезпечує достатню оперативність та результативність [9]. Відсутність своєчасного реагування або реальних наслідків для винних осіб негативно позначається на загальному рівні дотримання прав людини в державі.

Слід зазначити, що ключовою проблемою імплементації міжнародних стандартів захисту прав людини в Україні на сучасному етапі є дисбаланс між нормативним закріпленням правових гарантій та їх фактичним забезпеченням. Незважаючи на загальну відповідність національного законодавства міжнародним стандартам, правозастосовна практика вимагає суттєвих змін. Подальшого вдосконалення потребує нормативно-правова база у сфері мобілізації, зокрема щодо чіткої регламентації повноважень працівників ТЦК та СП, встановлення прозорих процедур документування їхніх дій та посилення юридичної відповідальності за допущені порушення.

Отже, ефективна імплементація міжнародних стандартів можлива лише за умови їх не тільки формального визнання, а й повноцінного функціонування дієвих практичних механізмів реалізації та контролю.

Список використаних інформаційних джерел

1. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення 18.03.2026).
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04 листопада 1950 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення 15.04.2026).
3. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення 19.03.2026).
4. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права від 16 грудня 1966 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text (дата звернення 19.03.2026).

5. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 19.03.2026).
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 15.04.2026).
7. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21 жовтня 1993 року № 3543-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення 15.04.2026).
8. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 березня 1992 року № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення 15.04.2026).
9. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23 грудня 1997 року № 776/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.04.2026).
10. Наливайко Л. Р., Степаненко К. В. Міжнародно-правові стандарти прав людини : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2019. 181 с.
11. Прієшкіна О. В. Імплементація міжнародно-правових стандартів прав та свобод людини у національне законодавство України. Вісник Одеського національного університету. 2023. Т. 25. Вип. 1(23). С. 45–50.
12. Тодика Ю. Н. Конституційні засади формування правової культури. Харків : Райдер, 2001. 160 с.

ПРАВО І МОРАЛЬ: ЧИ МОЖЕ ЗАКОН БУТИ НЕСПРАВЕДЛИВИМ?

К. Р. Дулич, студентка спеціальності Право, група ПР 6-41
О. В. Горбань, канд. філос. наук, доцент, доцент кафедри
правознавства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Підвищення якості підготовки бакалаврів права Міністерства освіти і науки України визначило актуальною умовою їх можливого вступу до магістратури права. Важливою складовою частиною забезпечення цієї умови за дослідженням О. В. Горбань є перевірка здатності бакалаврів до критичного мислення як

основи наукового магістерського рівня вищої юридичної освіти [1, с. 56]. Проблема співвідношення права та моралі, їх взаємозв'язку відноситься до числа складних у праві. Її розв'язання потребує сформованого критичного мислення у юристів.

Категорія справедливості поєднує право і мораль як регулятори суспільних відносин. Проте в позитивістському праворозумінні і юридичній практиці формально чинний закон чи підзаконні нормативно-правові акти не рідко суперечать етичним нормам і людській совісті. Тобто норми права можуть бути чинними (легальними), але аморальними (неприйнятним для совісті). Проблемою співвідношення та взаємозв'язку права та моралі є питання: чи має людина виконувати несправедливий закон? Ключ до відповіді на це питання слід шукати в принципі верховенства права, який став чи не найважливішою складовою міжнародно-правових актів, особливо присвячених правам і свободам людини і громадянина [2, с. 14].

Розгляд питання про те, чи може закон бути несправедливим і чи слід його виконувати, вимагає, передусім, з'ясування природи самого права та його співвідношення з категорією справедливості. У філософії та теорії права відповідь на це питання залежить від вибору одного з двох фундаментальних методологічних підходів: позитивістського або природно-правового. З позицій юридичного позитивізму панує принцип «*dura lex, sed lex*» (закон суворий, але це закон), за яким право ототожнюється з волею держави та забезпечується її при-мусом. Справедливість при цьому виводиться за межі права, якщо вона не формалізована літерою закону [3, с. 247]. У межах цього світогляду справедливим вважається будь-яке положення, що пройшло належну процедуру ухвалення державою та було офіційно проголошено як норма.

Натомість правовий підхід, що базується на теорії природного права, розглядає закон лише як зовнішню форму, яка може бути наповнена різним змістом. Якщо цей зміст суперечить фундаментальним моральним цінностям, він втрачає свою правову природу, перетворюється на «свавілля влади» і постає як «мистецтво доброго і справедливого» [3, с. 248]. За такого розуміння закон може бути несправедливим тоді, коли він ігнорує права людини, гідність та загальне благо.

В українській юридичній практиці цей доктринальний спір отримав остаточне вирішення на користь правового підходу завдяки Рішенню Конституційного Суду України (далі – КСУ) № 15-рп/2004 від 2 листопада 2004 року [4]. У цьому акті орган конституційної юрисдикції вперше в Україні офіційно проголосив справедливість однією з основних засад права, що є «вирішальною у визначенні його як регулятора суспільних відносин». Суд акцентував на тому, що справедливість є «загальнолюдським виміром права», тим самим інтегрувавши моральні категорії безпосередньо в юридичну площину. Таким чином, згідно з позицією КСУ, закон, який не базується на принципах справедливості та гуманізму, перестає бути правом у повному розумінні цього слова. Це рішення КСУ створило надійний за-побіжник проти юридичному формалізму, стверджуючи, що будь-яка нормативна діяльність держави повинна проходити крізь призму етичного аудиту на відповідність ідеалам справедливості.

Відтоді в Україні утверджується розуміння того, що законність і справедливість не є синонімами. Законність є формальною категорією, а справедливість – змістовною [2, с. 13]. У справі щодо ст. 79 КК України КСУ вказав, що законодавець може встановити межі, які перешкоджають призначенню гуманного покарання, проте такі обмеження не повинні нівелювати саму суть права. Якщо суддя змушений виносити рішення, яке суперечить його професійній совісті та суспільній моралі лише тому, що так вимагає буква закону – такий закон є дефектним.

Суд підкреслив: справедливість у кримінальному праві реалізується через індивідуалізацію, що є моральною вимогою не карати всіх однаково без урахування мотивів та особистості [5, с. 56]. Справедливість – це не просто «додаток» до закону, а його фундамент. Якщо фундамент хибний, вся конструкція закону є юридично нікчемною. Це втілює класичну формулу «*Lex injusta non est lex*» – несправедливий закон не є законом, оскільки правова система має ґрунтуватися на принципі пропорційності та гуманізму [7, с. 88].

Відповідно до позиції Конституційного Суду України, якщо закон суперечить принципу справедливості, суд не може бути його «сліпим» виконавцем. Тому він має керуватися наступними орієнтирами:

- Верховенство права над законом: суд зазначив, що справедливість зазвичай розглядається як детермінанта права, що виражається у рівному ставленні до всіх [7, с. 112]. У разі виникнення конфлікту між «сухою» нормою закону та вимогами гуманізму, пріоритет має віддаватися принципу верховенства права. Як наголошує М. Козюбра, верховенство права вимагає від суду оцінки закону на відповідність його змісту вищим цінностям [2, с. 15].

- Морально-правовий орієнтир: суд зобов'язаний керуватися справедливістю як «вищим цензором». Це означає, що правозастосувач має право і обов'язок ставити змістовну справедливість вище за формальну букву закону, щоб забезпечити відповідність рішення загальнолюдським цінностям [2]. Справливість у цьому контексті виступає вирішальною у визначенні права як регулятора суспільних відносин [6, с. 58].

- Гнучкість та індивідуалізація: правова система повинна залишати простір для милосердя, а суд – застосовувати закон крізь призму «етичного аудиту». Це дозволяє уникнути ситуацій, коли буквальне виконання несправедливої норми призводить до правового свавілля. Суд має забезпечити таку пропорційність між злочином і карою, яка б відповідала суспільному уявленню про добро і правду [7, с. 102].

Підсумовуючи дослідження співвідношення права та моралі, можна зробити наступні висновки щодо природи справедливості в законодавстві.

Невідповідність закону моральним запитам суспільства робить його несправедливим. Проте, як свідчить правова позиція Конституційного Суду України, саме справедливість є тим фундаментальним началом, що трансформує державний примус у справжнє Право [2]. Відтак, моральний авторитет і право на добровільне виконання має лише той закон, зміст якого ґрунтується на ідеалах добра та правди [6, с. 70]. Закон може бути інструментом несправедливості, право (як система, що включає справедливість, рівність і гуманізм) – ні.

Суд зазначив, що справедливість зазвичай розглядається як детермінанта права, що виражається у рівному ставленні до всіх. Проте справжня справедливість – це не просто «зрівнялівка», а врахування морального аспекту кожного випадку. Це і є відпо-

відь на запитання: «Чи може закон бути несправедливим?». Так, може, якщо він суперечить Верховенству Права.

Аналіз показує, що закон – це лише інструмент, форма, яка може стати несправедливою, якщо вона ігнорує моральні запити суспільства або порушує фундаментальні права людини. Несправедливий закон є дефектним за своєю суттю, оскільки він втрачає головну функцію права – бути мірою свободи та рівності.

Рішення Конституційного Суду України № 15-рп/2004 від 2 листопада 2004 року стало правовим переломом у вітчизняній юриспруденції. Визнавши справедливість «вирішальною у визначенні права як регулятора», Суд фактично зобов'язав правозастосувача (зокрема суддю) ставити змістовну справедливість вище за формальну букву закону. Це означає, що за наявності конфлікту між «сухою» нормою та вимогами гуманізму, пріоритет має віддаватися останньому.

Проблема «несправедливого закону» вимагає від держави постійної гуманізації законодавства. Приклад зі ст. 79 КК України доводить: правова система повинна бути гнучкою, залишаючи простір для індивідуалізації та милосердя. Лише той закон, що базується на моральних ідеалах добра та правди, може розраховувати на добровільне виконання та повагу з боку громадян.

Отже, відповідь на питання, чи може закон бути несправедливим, є ствердною. Проте сучасні засади верховенства права вказують на те, що такий закон не є істиною в останній інстанції. Саме справедливість виступає тим життєдайним початком, яке трансформує державний примус у справжнє Право, забезпечуючи необхідний баланс між формальною легальністю норми та її етичним виправданням. При цьому такі правові орієнтири не мають характеру сліпої інструкції, а слугують фундаментом для прийняття зважених рішень у кожному конкретному випадку.

Підсумовуючи дослідження співвідношення права та моралі, необхідно наголосити на ключовому практичному аспекті: чи зобов'язані судді бути заручниками несправедливої норми? Офіційна відповідь на це міститься у Рішенні Конституційного Суду України № 15-рп/2004, яке має силу закону та є обов'язковим до виконання на всій території держави.

У пункті 4.1 цього Рішення Суд чітко вказав, що право не обмежується лише законодавством, а включає інші соціальні регулятори, зокрема норми моралі, легітимовані суспільством. Таке

розуміння прямо забороняє ототожнювати право із законом, який «іноді може бути й несправедливим, у тому числі обмежувати свободу та рівність особи» [2].

Отже, для судді справедливість постає не як абстрактна ідея, а як вирішальна засада права, якою він зобов'язаний керуватися при визначенні права як регулятора суспільних відносин. Таким чином, у разі конфлікту між формальною буквою закону та сутнісною справедливістю, правозастосувач не лише може, а й мусить надавати пріоритет останній. Саме в такому підході втілюється справжнє верховенство права, де легальність норми завжди підпорядковується її моральній виправданості.

Список використаних інформаційних джерел

1. Горбань О. В. Формування критичного мислення юристів – нагальна потреба державотворення та правотворення в Україні. Державотворення та правотворення в контексті євроінтеграції: Матеріали доповідей, виступів і повідомлень учасників V-го Всеукраїнського круглого столу (м. Львів, 9 грудня 2019 р.) / Забзалюк Д. Є. (відповідальний за випуск), Яремчук В. Д. (укладач) / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : ПП «Видавництво «Бона», 2019. С. 55–57. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/9_12_2019.pdf.
2. Козюбра М. П. Верховенство права та Україна. Право України. 2017. № 1. С. 13–24.
3. Максимов С. І. Класична та сучасна філософія права: антологія : навч. посіб. Харків : Право, 2021. С. 352.
4. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень статті 79 Кримінального кодексу України від 2 листопада 2004 року № 15-рп/2004. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v015p710-04>.
5. Погребняк С. П. Справедливість як принцип права. Вісник Національної академії правових наук України. 2018 Т. 25 № 2. С. 56–70.
6. Оніщенко Н. М. Правова система і людина: сучасні виклики та вектори розвитку. Київ : Юридична думка, 2020. С. 256.
7. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави : навч. посіб. Львів : Світ, 2022. С. 216.

ПРАВОЗАСТОСОВЧА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАКИ

А. О. Макогон, студентка спеціальності 081 Право, група ПР 6-11

*Я. Л. Волошина, канд. юрид. наук, доцент кафедри правознавства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасному світі суспільних перетворень правозастосовна діяльність виходить на передові позиції, слугуючи способом втілення правових приписів у життя та механізмом досягнення неупередженості у правовому полі. Важливість цього питання підкреслюється потребою у стабільному правовому регламентуванні, успішність якого безпосередньо пов'язана з тим, наскільки якісно норми права впроваджуються у роботу як центральних органів влади, так і місцевого самоврядування. На часі стоїть завдання, аби правозастосовна діяльність у першу чергу слугувала потребам індивіда, що узгоджується з положеннями статті 3 Конституції України, яка визначає державу відповідальною перед людиною [1].

Правозастосовна діяльність постає як специфічний різновид юридичної активності, у процесі якого уповноважені актори виготовляють персоналізовані владні приписи з метою урегулювання окремих життєвих обставин, ґрунтуючись на чинних правових засадах. Цей вид діяльності несе в собі управлінський зміст та орієнтований на індивідуальних адресатів, не породжуючи при цьому норм загального характеру. Фахівці трактують її як організаційно-владний процес, що реалізується відповідно до визначеного регламенту й послідовності процесуальних етапів. Ключове суспільне призначення правозастосування полягає у формуванні підґрунтя для практичного здійснення інших правових форм та підтримки режиму правопорядку зусиллями держави [2, с. 33–45].

Діяльність із реалізації норм права має низку визначальних рис, які відрізняють її від інших юридичних феноменів. Насамперед, вона становить невіддільну частину правового механізму, адже без неї забезпечення фактичного упорядкування соціальних зв'язків є нездійсненим. По-друге, правозастосуванню власти-

ва багатогранність: особа, яка застосовує право, мусить не лише втілювати норму в життя, а й паралельно нести обов'язок її виконання та неухильного дотримання, забезпечуючи верховенство права. По-третє, це владна функція, делегована лише тим органам чи посадовим особам, яким держава надала відповідні повноваження. Четвертий аспект полягає в тому, що правозастосування деталізує суб'єктивні права та юридичні повинності індивідів, спираючись на встановлені життєві обставини (юридичні факти). П'ята особливість полягає у неминучості правозастосування там, де права не можуть бути чинності самостійно, або ж у ситуаціях, коли зафіксовано порушення законності, що вимагає державного втручання та примусу [3, с. 161–167].

Процес правозастосування відбувається поетапно, дотримуючись логічної послідовності. Спершу необхідно з'ясувати фактичні обставини, що неможливе без збирання та ретельного аналізу доказів, аби встановити, як усе відбувалося насправді. Після цього йде етап юридичної оцінки, коли обирається належна правова приписка, а також підтверджується її справжність і чинність. Ключовим моментом тут є інтерпретація цього припису, що означає розкриття намірів того, хто закон створював. Третя фаза – це ухвалення остаточного вердикту, який закріплюється у відповідному процесуальному документі (на-приклад, судовий вирок чи наказ). Фінальні кроки – це доведення цього вердикту до тих, хто має його виконувати, та подальший нагляд за тим, як він втілюється у життя [4, с. 33–42].

Дієвість правозастосовних заходів детермінована низкою ключових умов: легітимність (неухильне дотримання положень чинного законодавства), аргументованість (наявність доказового підґрунтя), оптимальність (обрання найбільш дієвого шляху в рамках правового поля), справедливість (узгодженість із загальноприйнятими етичними нормами) та успішність.

Список використаних інформаційних джерел:

1. Конституція України : Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Самофалов Л. П. Поняття та елементи судового правозастосування. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Право. 2021. № 2. С. 33–45.

3. Онищук І. І. Теоретичні та прикладні засади моніторингу правозастосування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2016. № 837. С. 161–167.
4. Нагнибіда В. І. Теоретичні засади правозастосування: поняття, ознаки, види. Університетські наукові записки. 2019. № 3. С. 33–42.

МОВА ВОРОЖНЕЧІ ЯК ВИКЛИК КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОМУ РЕГУЛЮВАННЮ

У. А. Мацура, студентка спеціальності Право, група 25-0631-301

О. В. Сосніна, канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедри – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

У сучасному світі проблема мови ворожнечі (hate speech) стає дедалі більш актуальною. У публічному просторі, зокрема в мережі Інтернет та в соціальних мережах, все частіше можна зустріти висловлювання, які принижують та/або ображають людей чи певні соціальні групи за ознаками національності, раси, релігії, статі чи іншими характеристиками. Такі прояви негативно впливають на суспільні відносини, оскільки сприяють поширенню дискримінації та формуванню ворожого ставлення між людьми. У зв'язку з цим особливої уваги потребує питання належного правового реагування на такі прояви, зокрема шляхом застосування норм кримінального права.

У міжнародному праві поняття мови ворожнечі прямо не закріплене у вигляді універсальної дефініції, однак відповідні підходи сформовані у практиці Рада Європи та у рішеннях Європейського суду з прав людини. Відповідно до Рекомендації СМ/Рес(2022)161 Комітету Міністрів Ради Європи щодо боротьби з мовою ворожнечі, ухваленої 20 травня 2022 року, мову ворожнечі розглядають як будь-які висловлювання, які поширюють, підбурюють або виправдовують ненависть, ксенофобію, антисемітизм чи інші форми нетерпимості щодо окремих осіб або груп за ознаками раси, національності, релігії, мови чи інших характеристик [2, с. 6].

У національному законодавстві України термін «мова ворожнечі» прямо не використовується, однак низка норм кримінального законодавства спрямована на протидію відповідним проявам. Зокрема є такі кримінально-правові норми: ст. 161 Кримінального кодексу України (далі – ККУ) порушення рівноправності громадян залежно від їх расової, національної належності, релігійних переконань, інвалідності та за іншими ознаками; ст. 300 ККУ – ввезення, виготовлення або розпо-всюдження творів, що пропагують культ насильства і жорстокості, расову, національну чи релігійну нетерпимість та дискримінацію; ст. 436-1 ККУ – виготовлення, поширення комуністичної, нацистської символіки та пропаганда комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів; ст. 436-2 ККУ – виправдовування, визнання правомірною, заперечення збройної агресії Російської Федерації проти України, глорифікація її учасників. Ці норми спрямовані на запобігання поширенню ідеології ненависті та дискримінації, однак вони охоплюють лише окремі прояви мови ворожнечі. Також, відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 67 ККУ вчинення кримінального правопорушення на ґрунті расової, національної, релігійної ворожнечі чи розбрату або на ґрунті статевої приналежності є обставиною, яка обтяжує покарання [1]. Однак це положення носить індивідуальний характер, оскільки суд може сам вирішувати, чи є ця обставина обтяжуючою, і практика свідчить, що суди часто користуються такою можливістю [2, с. 34].

Протягом останніх років у ЄРДР зареєстровано 8 кримінальних проваджень за ст. 161 КК України, які містять ознаки правопорушень, вчинених із мотивів нетерпимості до ЛГБТ+ [3, с. 34]. Зокрема, у справі № 755/7698/17, група осіб діючи за попередньою змовою здійснили розбійний напад на двох потерпілих, застосували до них фізичне насильство, після чого, використавши їх безпорадний стан, заволоділи їхнім майном. Суди всіх інстанцій встановили, що сексуальна орієнтація потерпілих фактично стала підставою для обрання їх як жертв, однак не визнавалась визначальним мотивом злочину. Основною метою дій обвинувачених суд визнав корисливий інтерес, а саме заволодіння майном шляхом насильства, небезпечного для життя і здоров'я. При цьому у формулюванні обвинувачення ознаки, пов'язані з можливою нетерпимістю, не були виокремлені, що призвело до їх не дослі-

дження в судовому процесі. Вказана справа демонструє наявну проблему в правозастосуванні, коли злочини, спрямовані проти представників ЛГБТ, кваліфікуються виключно як корисливі, без урахування можливого мотиву нетерпимості [4, с. 49].

У період швидкого поширення мови ворожнечі у мережі Інтернет, соціальних мережах та в інших суспільних середовищах, що значно ускладнює встановлення суб'єкта правопорушення та притягнення його до кримінальної відповідальності, актуальним питанням стає розроблення ефективних засобів, які допоможуть протидіяти цьому явищу. Одним із ключових напрямів подолання викликів, що пов'язані із поширенням мови ворожнечі, є удосконалення кримінального законодавства. Видається доцільним розмежування ст. 161 ККУ на окремі склади кримінальних правопорушень і доповнення переліком ознак, що підлягатимуть охороні, додавши сексуальну орієнтацію та гендерну ідентичність.

Також удосконаленню підлягає п. 3 ч. 1 ст. 67 ККУ. З метою посилення ефективності кримінально-правового реагування, слід сформулювати його як вчинення кримінального правопорушення з мотивів нетерпимості за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних чи інших переконань, статі, інвалідності, етнічного або соціального походження, майнового стану, місця проживання, мови, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності або щодо релігійних та культових споруд. Такий підхід дозволить уникнути неоднозначного тлумачення положень ККУ щодо кримінальних правопорушень, вчинених на ґрунті нетерпимості [4, с. 104–109].

Слід звернути увагу на відсутність чіткого нормативного визначення мови ворожнечі у національному законодавстві, що ускладнює кваліфікацію відповідних діянь та призводить до неоднозначності судової практики.

Необхідно забезпечити баланс між свободою слова та захистом від дискримінації. Право на свободу вираження поглядів гарантоване Конституцією України та міжнародними договорами, зокрема Європейською конвенцією з прав людини. Водночас надмірне обмеження свободи слова може створити ризики для демократичного суспільства.

У період воєнного стану проблема мови ворожнечі набуває нових вимірів. З одного боку, держава змушена протидіяти інформа-

ційним впливам та пропаганді держави-агресора. З іншого боку, важливо не допустити поширення дискримінаційних висловлювань щодо окремих груп населення, що може призвести до соціальної напруженості.

Відтак, з метою підвищення ефективності протидії мові ворожнечі доцільним є: розроблення законодавчого визначення поняття «мова ворожнечі»; гармонізація кримінального законодавства України з європейськими стандартами; удосконалення механізмів фіксації та доказування злочинів пов'язаних із поширенням мови ворожнечі в інтернеті; підвищення рівня правової культури та правосвідомості суспільства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кримінальний Кодекс України № 2341-III від 05.04.2001. Дата оновлення: 17.07.2025 (дата звернення: 18.03.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
2. Рекомендація CM/REC Комітету Міністрів державам-членам щодо боротьби з мовою ворожнечі 2022. С. 6. URL: <https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2022-16-on-combating-hate-speech-ukrainian-versi/1680a9b672>.
3. Аналіз національних заходів протидії мові ворожнечі в Україні Проект, 18/01/2022 с.34 URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2022/01/report_hate-speech-ukraine-ukr-draf_20220118.pdf.
4. Практика розслідування в Україні злочинів, вчинених з мотивів нетерпимості. URL: [https://ulaf.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82-](https://ulaf.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82-.).

СПОСОБИ ТА ФОРМИ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ У ЮРИДИЧНІЙ АРГУМЕНТАЦІЇ

***В. А. Орел, аспірантка відділу теорії держави і права
Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН
України***

Сучасна правова система перебуває на перетині двох парадигм – традиційної текстоцентричної та новітньої візуально орієнтованої. Історично право сформувалося як система склад-

них вербальних конструкцій, у межах яких норми, аргументи та судові рішення набувають змісту через текст.

Водночас в умовах «візуального повороту», така модель дедалі частіше виявляється недостатньою для ефективного сприйняття, аналізу та інтерпретації правової інформації. Зростання обсягів нормативного матеріалу, ускладнення юридичних конструкцій та запит на доступність права для широкої аудиторії актуалізують потребу в нових підходах до комунікації – зокрема, у використанні візуалізації правових аргументів. Інфографіка, схеми, діаграми та інші візуальні інструменти дозволяють не лише стисло й наочно відобразити складні правові процеси, а й структурувати інформацію, виявляти логічні зв'язки та зменшувати когнітивне навантаження [1].

Метою цієї роботи є систематизація форм візуалізації юридичних аргументів за критерієм цільової функції та визначення їх ролі в сучасній юридичній науці і практиці. Зауважимо, що під способом розуміємо технічний або медійний засіб передачі інформації (фото, схема, діаграма), тоді як форма – це функціонально визначена модель використання таких засобів у юридичній аргументації.

У цьому контексті візуалізація постає не як допоміжний елемент, а як самостійний інструмент правової аргументації та комунікації, що активно розвивається в межах міждисциплінарного напрямку юридичного дизайну, поєднуючи підходи юриспруденції, інформаційного дизайну та цифрових технологій [4].

Пропонуємо розглядати візуалізацію правових аргументів у трьох основних формах (за цільовою функцією).

Перша форма – візуалізація доказів – передбачає використання фото-, відео- та графічних матеріалів як елементів правової аргументації. У сучасній теорії аргументації М. Новак (M. Novak) описує концепцію мультимодальної аргументації, в якій аргументи можуть передаватися не лише текстом, а й за допомогою різних медіа, де один або кілька структурних елементів аргументу (засновки, ілюстрації, підтвердження) подані у графічній формі [10].

З метою набуття візуальним матеріалом аргументативного значення у правовому дискурсі, він повинен відповідати таким умовам: 1) принципу ненадлишковості (зображення має не дублю-

вати текст, а доповнювати його новою інформацією, що сприяє переходу від засновків до висновку) [8]; 2) необхідності семіотичного перекладу (для включення у структуру правового силіогізму зміст візуального матеріалу інтерпретується у вербальній формі); 3) семантичній щільності (деякі візуальні аргументи є відносно однозначними (наприклад, відеозапис правопорушення), тоді як інші мають високий рівень інтерпретаційної складності) [10].

У правозастосуванні візуальні аргументи можуть підтверджувати факти (демонстрація наслідків порушення правил безпеки) або підтримувати аксіологічні (ціннісні) твердження, апелюючи до соціальних чи моральних уявлень аудиторії [8].

Наприклад, структурування та візуалізація доказів у справах про ДТП, на думку адвокатки Л. Гриценко відіграють ключову роль у підвищенні ефективності юридичної аргументації, оскільки дозволяють систематизувати значні обсяги різномірної інформації та забезпечити її логічну узгодженість на всіх стадіях процесу – від подання доказів до апеляційного та касаційного перегляду. Як засвідчує представлена нею практика, впорядкування доказів за хронологією або відповідно до предмета доказування, їх візуалізація у вигляді таблиць, схем чи кольорового маркування суттєво спрощують аналіз матеріалів справи, дозволяють виявляти прогалини та суперечності, а також підсилюють переконливість позиції сторони [2].

Друга форма – структурна візуалізація аргументації – охоплює спеціалізовані програмні інструменти, розроблені в рамках напряму AI & Law. Вони дозволяють графічно візуалізувати так звані «схеми аргументації» [11], взаємозв'язки між доказами та відношення між засновками і висновками.

Окремим різновидом є діаграми конфлікту (conflict diagrams), які використовуються для аналізу перехресного допиту в суді для графічного відображення аргументів та контраргументів сторін і виявлення логічних суперечностей у показаннях [12].

Структурне юридичне візуалізування (structural legal visualization) спрямоване на відображення будови правових норм і процедур у вигляді ієрархічних або сценарних схем. Динамічні моделі відображають зміну правового статусу суб'єкта у часі (наприклад, послідовність етапів кримінального процесу). Статичні моделі демонструють структурні взаємозв'язки між правовими

нормами або інститутами, дозволяючи поступово деталізувати складні правові конструкції [7].

Теоретичним інструментом у цьому контексті є «Норм-граф» (Norm-graph) – семантична візуалізація юридичної онтології. Норм-графи дозволяють інтерактивно розкласти правову норму на елементи та за допомогою автоматичного алгоритму субсумпції виявляти правові конфлікти між, наприклад, бізнес-планом стартапу та чинним законодавством, маркуючи проблемні вузли попереджувальними знаками [13].

У межах цієї форми окремої уваги заслуговує впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у діяльність судів, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності судочинства, передусім через автоматизацію повторюваних робочих процесів та оптимізацію обробки великих масивів даних. Відповідно до Положення про використання технологій штучного інтелекту працівниками Апарату Верховного Суду (Наказ від 08.12.2025 № 117) [5] та Зasad використання інструментів штучного інтелекту у Вищому антикорупційному суді (наказ № 56 від 19.12.2024) [3], ШІ може застосовуватися для підготовки проєктів процесуальних документів, узагальнення судової практики, аналізу нормативної бази, а також для пошуку релевантної інформації. Особливе значення має здатність ШІ здійснювати візуалізацію даних (у вигляді графіків і діаграм), що дозволяє суддям і працівникам апарату швидше орієнтуватися у складних фактичних обставинах справи, виявляти закономірності та формувати більш обґрунтовані висновки. Водночас такі інструменти розглядаються як допоміжні й не підміняють дискреційні повноваження суду, що відповідає принципам незалежності суддів та забезпечення справедливого судового розгляду.

Третя форма – практичний юридичний дизайн та інфографіка – активно розвивається в рамках legal design, орієнтованого на створення зрозумілих юридичних документів та інтерфейсів. Найпоширенішими з-поміж них є:

- блок-схеми процесів (concept flow) – алгоритми прийняття юридичних рішень;

- хронологічні шкали (timelines) – часова структура правових процедур або дії договорів [9];
- візуалізовані договори – поєднання тексту з графічними елементами та ілюстраціями;
- символічні правові знаки (дорожні знаки, маркування продукції) – передача нормативних вимог без складного текстового опису [6].

Водночас візуалізація має певні обмеження. Надмірне спрощення може призводити до спотворення правового змісту. Високий рівень абстракції окремих правових понять («вина», «суверенітет» та ін.) ускладнює їх графічне відображення. Крім того, будь-яке зображення несе елемент авторської інтерпретації і може слугувати засобом маніпулятивного фреймінгу аргументів.

Отже, візуалізація правових аргументів є важливим інструментом модернізації правової комунікації. Запропонована типологія дозволяє виокремити три функціонально відмінні форми візуалізації правових аргументів. Попри певний консерватизм юридичної професії та обмежені можливості графічних засобів у відображенні абстрактних правових понять, інтеграція візуальних рішень поступово стає невід’ємною частиною сучасної юридичної освіти, науки і практики. Поєднання текстових і візуальних засобів дозволяє точніше відображати структуру юридичних міркувань, підвищувати зрозумілість правових матеріалів і забезпечувати ширший доступ до права.

Список використаних інформаційних джерел

1. Юридична газета: Візуалізація інформації: що, чому, навіщо, як. URL: <https://7aac.gov.ua/yuridichna-gazeta-vizualizaciya-informaci%D1%97-shho-chomu-navishho-yak/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).
2. Гриценко Л. Докази у справах про ДТП: про значення візуалізації та структурування даних (02.06.2024). Вища школа адвокатури НААУ: веб-сайт. URL: <https://www.hsa.org.ua/lectors/grytsenko-lyudmyla/articles/dokazi-u-spravax-pro-dtp-pro-znacennia-vizualizaciyi-ta-strukturuvannia-danix> (дата звернення: 01.04.2026 р.).

3. Засади використання інструментів штучного інтелекту у Вищому антикорупційному суді. Наказ № 56 від 19.12.2024. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/hcac/documents/orders/19.12.2024_56.pdf.
4. Орел В. А. Візуалізація у структурі юридичної аргументації. Політичні трансформації сучасного суспільства : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 12 березня 2026 р.). Полтава : ПДАУ, 2026. С. 311–315. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/16335>.
5. Положення про використання технологій штучного інтелекту працівниками Апарату Верховного Суду. Наказ від 08.12.2025 № 117. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/rizne/Polozhennya_SHI.pdf.
6. Пряміцин В. Тенденції розвитку юридичного дизайну в Україні та світі. Юридичний бюлетень. 2021. Вип. 22. С. 178–185. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2021.22.23>.
7. Čyras V., Lachmayer F., Lapin K. Structural Legal Visualization, *Informatica* 26(2015), no. 2, 199–219. DOI: <https://doi.org/10.15388/Informatica.2015.45>.
8. Grancea I. (2017). Types of Visual Arguments. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric* 15 (2): 16-34, 2017. URL: [https://www.fssp.uaic.ro/argumentum/Numarul%2015%20issue%202/02_I_Grancea_tehno%20\(1\).pdf](https://www.fssp.uaic.ro/argumentum/Numarul%2015%20issue%202/02_I_Grancea_tehno%20(1).pdf).
9. McLachlan S., & Webley L. C. (2021). Visualisation of law and legal Process: An opportunity missed. *Information Visualization*, 20(2-3), 192-204. DOI: <https://doi.org/10.1177/14738716211012608>.
10. Novak M. (2021). Visual as Multi-Modal Argumentation in Law. *Bratislava Law Review*, 5(1), 91-110. <https://doi.org/10.46282/blr.2021.5.1.187>.
11. Walton D. Visualization Tools, Argumentation Schemes and Expert Opinion Evidence in Law (February 10, 2011). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1759320>.
12. Walton D. (2018). Conflict diagrams for cross-examination dialogues. *Argumentation and Advocacy*, 54(3), 199–218. <https://doi.org/10.1080/00028533.2018.1442977>.
13. Burkhardt D., & Nazemi K. (2019). Visual legal analytics – A visual approach to analyze law-conflicts of e-Services for e-Mobility and transportation domain. *Procedia Computer Science*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.01.170>.

РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІД ІСТОРИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО СУЧАСНИХ ПРАКТИК

А. В. Сайнчук, студентка спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, група 4АПУА

В. І. Довгань, д-р держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування (працює за сумісництвом), Заслужений діяч науки і техніки України – науковий керівник Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Місцеве самоврядування – один із ключових інститутів сучасної демократії, який наближає владу до громадян і дає змогу ефективно вирішувати питання місцевого значення [1].

Актуальність теми зумовлена потребою осмислити історичний досвід і адаптувати його до сучасних викликів, особливо в контексті децентралізації в Україні та євроінтеграційних процесів.

Мета роботи – проаналізувати еволюцію теоретичних моделей місцевого самоврядування та їхню практичну реалізацію в різних політико-правових системах.

У світовій думці про місцеве самоврядування традиційно виокремлюють кілька основних концепцій. Перша – громадська, або іншими словами природно-правова теорія, яка розглядає місцеве самоврядування як природне право територіальної громади самостійно вирішувати свої справи, незалежно від держави, як от англосаксонська модель [1]. Друга – державницька теорія, згідно з якою місцеве самоврядування є продовженням державної влади на місцях, яскравим прикладом є французька модель. [2]. І третя – теорія дуалізму, яка поєднує елементи обох підходів, визнаючи за органами місцевого самоврядування як власні, так і делеговані державні повноваження [1].

Історично на українських землях існували потужні традиції самоврядування: Магдебурзьке право XI–XIX ст., козацьке самоврядування, діяльність земств у XIX – на початку XX ст. У радянський період місцеві ради були фактично частиною централізованої державної машини, що зводило нанівець справжню самостійність [1]. Після здобуття незалежності Україна поступово відновлювала інститут місцевого самоврядування, спираючись на європейські стандарти та власний історичний досвід [2]. Важ-

ливим етапом стало прийняття Конституції України 1996 року, яка закріпила принципи самоврядності територіальних громад. Подальший розвиток відбувався через ухвалення законів «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [1].

Сучасні практики в Україні після 2014 року свідчать про перехід до європейських стандартів, закріплених у Європейській хартії місцевого самоврядування [2]. Ключовими змінами є: об'єднання територіальних громад (ОТГ), розмежування повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, запровадження інституту префектів, фінансова децентралізація. Як показує аналіз, позитивним наслідком стало зростання власних доходів місцевих бюджетів і підвищення якості публічних послуг. Крім того, громади отримали більше повноважень у сфері містобудування, освіти, медицини та культури, що дозволило враховувати локальну специфіку під час ухвалення управлінських рішень [3].

Особливого значення набуває функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану – це новий виклик для всієї системи публічної влади в Україні. Як зазначають дослідники, повномасштабне вторгнення спричинило тимчасову централізацію управлінських рішень і трансформацію механізмів демократичної участі. Водночас завдяки реформі децентралізації територіальні громади продемонстрували високу здатність до самоорганізації та стійкість у кризовий період. Вони взяли на себе безпрецедентну відповідальність за життєдіяльність населених пунктів, організацію оборони, розміщення внутрішньо переміщених осіб і відновлення інфраструктури. Багато громад створили добровольчі формування, волонтерські штаби та центри допомоги, які ефективно координували зусилля місцевих мешканців. Завдяки фінансовій децентралізації громади мали змогу оперативно спрямовувати кошти місцевих бюджетів на критичні потреби – зокрема, на облаштування укриттів і закупівлю захисного спорядження. Це засвідчило, що децентралізація стала не лише адміністративною, а й потужною безпековою реформою. Досвід роботи громад в умовах воєнного стану довів: сильне місцеве самоврядування – важлива складова національної стійкості та обороноздатності держави. Водночас залишаються проблеми: недостатня кваліфікація посадових осіб, низька участь громадян

у прийнятті рішень під час воєнного стану, а також нерівномірність розвитку громад [4].

Таким чином, розвиток моделей місцевого самоврядування показує еволюцію від громадських ідей до змішаних державно-громадських форм. Для України подальший рух полягає в поєднанні історичних традицій, європейських принципів субсидіарної та сучасних управлінських технологій. Подальші дослідження варто спрямувати на вдосконалення механізмів залучення громадськості та підвищення інституційної спроможності громад, особливо в контексті повоєнної відбудови країни. Перспективним напрямом є також впровадження цифрових платформ для участі громадян у прийнятті рішень, що дозволить підвищити прозорість і ефективність місцевої влади навіть у кризових умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Баймуратов М. О. Місцеве самоврядування в Україні: історія, теорія, практика : монографія. Одеса : Юридична література, 2019. 380 с.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування : ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 38. Ст. 249.
3. Децентралізація влади в Україні: результати та перспективи / за ред. О. А. Гончаренка. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2024. 215 с.
4. Круглашов А., Швидюк С. Місцеве самоврядування України в умовах війни: адаптація до нових викликів. Літопис Волині. 2025. № 1. С. 78–85.

ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ УЧАСТІ ЖІНОК У ТЕРОРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

К. С. Чубарова, аспірантка

Т. О. Давидова, канд. юрид. наук, заступник директора науково-організаційного центру, старший дослідник – науковий керівник

Національна академія Служби безпеки України

Вивчення чинників залученості жінок до терористичної діяльності є актуальним питанням сучасної науки. Зважаючи на те, що тероризм як соціальне явище зазнає трансформації – від

класичних бойових операцій до мережевих і гібридних форм, де жінки виконують нові ролі – від пропагандисток та організаторок інформаційних кампаній до фінансисток і кур'єрів – вимагається детальний аналіз, серед іншого, економічних чинників, що підвищують уразливість жінок до радикалізації.

Серед причин вчинення злочинів, пов'язаних із тероризмом, дослідники виокремлюють, серед інших, соціально-економічні. Основними серед них є: 1) глибинні суперечності в економічній сфері, обумовлені об'єктивними труднощами переходу до ринку, а також суб'єктивним несприйняттям певною частиною населення нових економічних відносин або способу переходу до них; 2) економічні кризи, що ущемляють інтереси середніх верств населення, додатково виливаються у масове безробіття серед потенційно активних у політичному відношенні і організованих на професійній основі верств населення; 3) безробіття молоді, через її низьку кваліфікацію, а наявність великої кількості вільного часу призводить до того, що для них участь у справах групи стає основною формою діяльності, залежно від особистих якостей людини може «спонукати до активної терористичної діяльності»; 4) соціальна диференціація громадян тощо [1, с. 8–9].

У всьому світі міграція, так звана, «геттоїзація» і життя в «сірих зонах» формують середовище, де горизонтальні зв'язки майже не простежуються. Відтак, може здаватися, що економічні чинники вчинення злочинів є загальними і не визначаються тендером.

З іншого боку, це не так, погоджуємося з О. Подільчак, що юридична наука не може цілком ігнорувати таку властивість, як стать. Недооцінка статевих розбіжностей практично обертається тим, що традиційно чоловічі властивості та зразки поведінки мимоволі приймаються і видаються за універсальні, що заважає розумінню специфічних проблем жіночої половини людства і суперечить принципу гендерної рівності. Все це серйозно загострює латентні внутрішні конфлікти в суспільстві, погіршує соціальне і економічне становище жінки, негативно впливає на кримінологічну ситуацію в країні, гальмує розвиток суспільства [2, с. 83].

Переконані, економічні чинники виступають одним із ключових каталізаторів радикалізації жінок, адже вони безпосередньо

впливають на життєві стратегії та відчуття безпеки. У ситуації, коли базові потреби – у житлі, харчуванні, стабільному доході – залишаються незадоволеними, пропозиції радикальних структур виглядають привабливими, навіть якщо вони приховують злочинний зміст.

Так, жінки із нерівним доступом до медицини, дошкільних і шкільних закладів освіти та постійного місця працевлаштування першими потрапляють у поле зору. Неформальна зайнятість, боргова залежність, орендні пастки стають *red flag* для радикальних посередників, які пропонують «корисні» знайомства чи тимчасові підробітки.

Найбільш поширеним економічним чинником є безробіття та втрата стабільного джерела доходу. Жінки у таких випадках шукають альтернативні шляхи забезпечення себе та своєї родини. Терористичні мережі використовують це, пропонуючи фінансову підтримку в оплаті певної послуги. При цьому залучення може починатися з простих завдань – розповсюдження інформаційних матеріалів, кур'єрських послуг і поступово переходити до участі в більш небезпечних діях.

Важливим чинником є фінансова залежність від партнера чи сім'ї. У соціально вразливих середовищах жінки часто позбавлені можливості самостійно контролювати фінанси. Якщо ж партнер чи близький родич є членом радикальної організації, жінка може бути втягнута у діяльність групи через спільний бюджет або примус. Це створює ситуацію подвійної залежності: економічної та психологічної.

Окремо слід відзначити використання жінок у схемах фінансування тероризму. Вони можуть залучатися як «непомітні посередники» для збору коштів під виглядом різноманітних благодійних ініціатив, міжнародних переказів або комерційної діяльності. Така практика поширена у зв'язку з тим, що жінки традиційно викликають менше підозр. Гендерні стереотипи до цих пір діють, оскільки суспільство схильне вважати жінок менш ризиковими, що знижує рівень пильності до їхньої логістичної, інформаційної чи фінансової активності. Сталий образ «жінки-берегині», поширений в Україні, стає прикриттям для злочинної діяльності. «У суспільстві панує стереотип, що жінки милосердніші, жалісливіші

й слабші «бойовим духом», ніж чоловіки. Проте реальність переконує, що це не завжди так» [3, с. 221].

У результаті жінки стають частиною тіньових економічних потоків, не завжди усвідомлюючи незаконну природу своєї діяльності. Радикальні організації експлуатують потребу жінок у самореалізації, пропонуючи так звані «посади з негайним статусом»: адміністрування чатів, координацію гуманітарної допомоги, ведення інформаційних каналів, виконання фінансових доручень. Відсутність у жінок азів цифрової грамотності, інформаційної гігієни підсилює цю залежність.

Для України наразі це питання є актуальним. Посилення кризових явищ і збільшення негативних наслідків стагнації економіки та громадського життя завжди впливало на зростання рівня жіночої злочинності в Україні [2, с. 20]. Війна сама є потужним чинником, що стимулює злочинну поведінку на всіх рівнях, серед яких соціальний і економічний (неможливість отримання нормального рівня освіти; відсутність постійної роботи; відсутність місця проживання тощо).

Сучасний український контекст доводить, що проблема жіночої радикалізації має багаторівневий характер: вона формується на перетині воєнної травми, соціально-економічної нестабільності, гендерної дискримінації та прогалин у правозастосуванні. Подолання цих викликів можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує кримінально-правові механізми з соціальною політикою, зокрема підтримкою внутрішньо переміщених осіб.

Таким чином, економічні чинники радикалізації жінок тісно пов'язані з соціальними і психологічними, створюючи комплекс уразливостей, які можуть бути використані терористичними організаціями. Відтак відповіддю на ці ризики мають стати не лише кримінально-правові механізми переслідування фінансування тероризму, а й програми соціальної підтримки (до працевлаштування, професійної перекваліфікації та фінансової незалежності жінок). Без вирішення економічних проблем запобігання радикалізації та тероризму залишатиметься неповним.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ткачова О. Жіночий тероризм: кримінологічна характеристика, причини виникнення і шляхи запобігання. Теорія і практика правознавства. 2019. Вип. 1 (15). С. 2–17.

2. Подільчак О. Мотиви та мотивація злочинів, учинених жінками: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08. Харків, 2004. 149 с.
3. Кулик С., Панчук А. Особливості участі жінок у терористичних рухах сучасності. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2021. № 2 (10). URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/en/article/view/224/186> (дата звернення 20.03.2026).

ПРИНЦИПИ ПРАВА ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ: СУЧАСНИЙ ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ

*Д. О. Шульгіна, спеціальність Право, група ПР 6-41
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Принципи права посідають центральне місце в системі юридичного знання, оскільки саме через них розкривається глибинна сутність права, його внутрішня логіка та напрям розвитку. У контексті становлення України як правової, демократичної та соціальної держави особливого значення набуває не лише формальне закріплення правових норм, а й їх відповідність базовим ціннісним орієнтирам, що визначають зміст правового регулювання. У цьому сенсі принципи права ви-ступають своєрідним каркасом, який забезпечує узгодженість, стабільність і ефективність функціонування всієї правової системи.

Підвищена увага до дослідження принципів права зумовлена їх здатністю відображати ключові тенденції суспільного розвитку та водночас впливати на трансформацію законодавства. В умовах активної євроінтеграції, цифровізації державних процесів та зростання значущості прав людини принципи права набувають ролі універсальних орієнтирів, що сприяють подоланню нормативних прогалин, уніфікації правозастосування та гармонізації національного законодавства із міжнародними стандартами. Вони забезпечують баланс між приватними і публічними інтересами, формуючи цілісну систему правових цінностей.

У теоретичному вимірі принципи права доцільно розглядати як узагальнені нормативно-ціннісні конструкції, що відображають сутність права, його соціальну функцію та закономірності еволюції. Вони характеризуються високим рівнем абстракції, стабільністю, універсальністю та імперативністю. На відміну від

конкретних норм, які регламентують поведінку у визначених ситуаціях, принципи визначають загальну спрямованість правового регулювання та задають методологічну основу для створення і застосування норм. Через них право інтегрується з такими категоріями, як справедливість, свобода, рівність і гуманізм [3, с. 42–46].

Змістовно принципи права виконують роль базису, на якому вибудовується вся правова матерія – від нормативних актів до правозастосовної практики. Вони водночас виступають критерієм оцінки якості законодавства та діяльності державних інституцій. У випадках, коли законодавство містить прогалини або суперечності, саме принципи права забезпечують можливість обґрунтованого вирішення справи, виступаючи інструментом тлумачення та правової аргументації. Таким чином, їх значення виходить за межі доктринального рівня і безпосередньо впливає на практику.

Функціональний потенціал принципів права є комплексним. Передусім вони виконують орієнтаційну роль, задаючи загальні вектори для правотворчої та правозастосовної діяльності. Регулятивний аспект проявляється у визначенні меж допустимої поведінки та стандартів діяльності держави і суб'єктів права. Захисна функція полягає у гарантуванні прав і свобод людини, запобіганні зловживанням владою та забезпеченні справедливості. Окрім цього, принципи виконують інтегративну та інноваційну функції, сприяючи цілісності правової системи та її адаптації до нових соціальних викликів [1, с. 40–43].

Важливим елементом наукового аналізу є систематизація принципів права. Традиційно їх поділяють на загальні та галузеві. Загальні принципи мають універсальний характер і поширюються на всю правову систему. До них належать, зокрема, принципи законності, справедливості, рівності перед законом, правової визначеності, гуманізму, демократії та верховенства права. Саме вони формують основу правової державності та визначають якісні характеристики правового регулювання.

Особливу роль серед них відіграє принцип верховенства права, який передбачає пріоритет права над свавільними рішеннями публічної влади та зобов'язує державу діяти в межах закону і відповідно до фундаментальних правових цінностей. Його значення полягає у забезпеченні рівності всіх перед законом, обмеженні дискреції державних органів і створенні ефективних гарантій захисту прав людини. У національній правовій системі цей прин-

цип закріплений на конституційному рівні та має визначальний вплив на правотворчу і правозастосовну діяльність [2, с. 160].

Галузеві (спеціальні) принципи, на відміну від загальних, функціонують у межах окремих правових галузей і враховують їх специфіку. Так, у цивільному праві домінують ідеї автономії волі сторін і непорушності зобов'язань; у кримінальному праві – презумпція невинуватості та гарантії права на захист; у трудовому праві – забезпечення прав працівника і недискримінація; у сімейному – пріоритет інтересів дитини. Саме ці принципи забезпечують адаптацію загальних правових засад до конкретних суспільних відносин.

Сучасний етап розвитку права обумовлює необхідність переосмислення та оновлення системи принципів права. Зміни у технологічній, соціальній та безпековій сферах формують нові виклики, які вимагають відповідної реакції правової системи. У зв'язку з цим актуалізується розвиток принципів у сферах цифрової безпеки, захисту персональних даних, екологічної відповідальності, енергетичної сталості та міжнародної співпраці. Для України особливого значення набуває трансформація принципів права в умовах воєнного стану, що потребує одночасного забезпечення безпеки держави та дотримання основоположних прав людини.

Підсумовуючи, слід зазначити, що принципи права виконують системоутворюючу роль у праві, визначаючи його ціннісний зміст, логіку розвитку та механізми реалізації. Вони забезпечують цілісність правової системи, підвищують ефективність правового регулювання та виступають інструментом забезпечення справедливості й правової визначеності. Їх подальший розвиток є необхідною умовою адаптації права до сучасних суспільних трансформацій і зміцнення правової державності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Зайчук О. В. Принципи права в контексті розвитку загальної теорії держави і права. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 22–28.
2. Козюбра М. І. Принципи права: методологічні підходи до розуміння природи та класифікації. Право України. 2017. № 11. С. 142–164.
3. Колодій А. М. Принципи права: генеза, поняття, класифікація та реалізація. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 42–46.

СЕКЦІЯ 13. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ І КІБЕРНЕТИКИ

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

А. С. Андрієнко, здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем глобалізації, цифровізації та посиленням конкуренції між підприємствами. За таких умов ключовим фактором забезпечення ефективності функціонування соціально-економічних систем виступає людський капітал, що визначає рівень продуктивності праці, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств [2]. У зв'язку з цим зростає роль управління якістю трудових ресурсів, яке передбачає формування, розвиток та ефективне використання професійних, інтелектуальних і соціальних характеристик працівників.

Трудові ресурси є важливою складовою економічної системи, оскільки вони виступають носіями знань, професійних навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення виробничих процесів та створення доданої вартості [3]. Ефективне управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств та забезпечує стабільність розвитку економіки загалом. У сучасних умовах важливим завданням менеджменту є формування системи економічних інструментів управління якістю трудових ресурсів, які дозволяють підвищити ефективність використання людського потенціалу та забезпечити стійкий розвиток організацій.

Проблематика управління трудовими ресурсами активно досліджується вітчизняними науковцями. У наукових працях роз-

глядаються питання планування трудових ресурсів, розвитку персоналу, формування кадрової політики та застосування сучасних методів управління персоналом у діяльності підприємств [1; 5]. Разом із тим, у сучасних соціально-економічних умовах виникає потреба у подальшому дослідженні економічних інструментів управління якістю трудових ресурсів, що обумовлює актуальність обраної теми.

Метою дослідження є визначення економічних інструментів управління якістю трудових ресурсів у сучасних соціально-економічних системах та обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємств.

У науковій літературі трудові ресурси розглядаються як частина населення, яка має фізичні, інтелектуальні та професійні здібності до участі у трудовій діяльності. Вони є основною продуктивною силою суспільства та визначають рівень розвитку економічної системи [2].

Якість трудових ресурсів характеризується сукупністю таких показників, як рівень освіти, професійна кваліфікація, досвід роботи, особистісні якості, стан здоров'я та здатність до інноваційної діяльності. Ці характеристики визначають ефективність використання людського потенціалу та можливості розвитку підприємства. Важливою особливістю якості робочої сили є її динамічний характер, оскільки знання та компетентності працівників постійно змінюються і потребують безперервного розвитку [4].

Управління якістю трудових ресурсів передбачає цілеспрямований вплив на процеси формування, розвитку та використання персоналу. Воно включає комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці, розвитку систем мотивації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Дослідження показують, що ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню фінансових результатів підприємства. У сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція кадрової політики у загальну стратегію розвитку підприємства, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності на ринку [2].

У системі управління трудовими ресурсами важливу роль відіграють економічні інструменти, які забезпечують матеріальне стимулювання працівників та створюють умови для підвищення ефективності їх діяльності. До основних економічних інструментів управління якістю трудових ресурсів можна віднести:

1) оплату праці та матеріальне стимулювання: одним із ключових економічних інструментів управління персоналом є система оплати праці. Рівень заробітної плати, система преміювання та інші форми матеріального стимулювання впливають на мотивацію працівників та їх зацікавленість у досягненні високих результатів праці. Ефективна система матеріального стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків [1];

2) інвестування у розвиток людського капіталу: важливим напрямом підвищення якості трудових ресурсів є інвестування у професійний розвиток працівників. Це включає організацію навчання, підвищення кваліфікації, розвиток професійних компетентностей та формування інноваційного потенціалу персоналу. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують програми корпоративного навчання, тренінги та освітні програми, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці [2];

3) планування та прогнозування трудових ресурсів: ефективне управління трудовими ресурсами передбачає використання економічних методів планування та прогнозування потреб у персоналі. Такі інструменти дозволяють визначити оптимальну чисельність працівників, необхідний рівень кваліфікації та перспективи розвитку кадрового потенціалу підприємства [6]. Планування трудових ресурсів включає аналіз ринку праці, оцінювання кадрового потенціалу організації та прогнозування потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Використання сучасних інформаційних систем та аналітичних методів дозволяє підвищити точність прогнозування та ефективність управлінських рішень;

4) соціально-економічні інструменти мотивації: окрім матеріального стимулювання, важливе значення мають соціально-економічні інструменти управління персоналом. До них належать розвиток корпоративної культури, формування сприятливого со-

ціально-психологічного клімату, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, забезпечення соціальних гарантій та покращення умов праці [4].

Застосування соціальних інструментів управління персоналом сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, розвитку командної взаємодії та зміцненню лояльності персоналу до підприємства.

Визначимо перспективи розвитку економічних інструментів управління трудовими ресурсами. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки спостерігається активне впровадження новітніх технологій у систему управління персоналом. Використання інформаційних систем управління людськими ресурсами, аналітики даних та цифрових платформ дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів та покращити якість управлінських рішень [2].

Важливим напрямом розвитку економічних інструментів управління трудовими ресурсами є використання HR-аналітики, що дозволяє оцінювати ефективність роботи персоналу, прогнозувати потреби у кадрах та оптимізувати систему мотивації працівників. Крім того, значну роль відіграє інтеграція системи управління персоналом із загальною стратегією розвитку підприємства [1].

У перспективі економічні інструменти управління якістю трудових ресурсів повинні бути спрямовані на формування інноваційного потенціалу персоналу, розвиток професійних компетентностей та забезпечення гнучкості організацій у умовах динамічного ринку праці [5].

Отже, управління якістю трудових ресурсів є важливою складовою розвитку сучасних соціально-економічних систем. Ефективне використання економічних інструментів управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.

До основних економічних інструментів управління якістю трудових ресурсів належать система оплати праці, інвестування у розвиток персоналу, планування трудових ресурсів та соціально-економічні механізми мотивації. Їх комплексне застосування дозволяє підвищити ефективність використання людського по-

тенціалу та забезпечити стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. Економіка та суспільство. 2024.
2. Войнич Л. Й., Верзун А. А. Стратегічне управління розвитком трудових ресурсів в умовах сьогодення. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025.
3. Левчук К. О., Шестопалов О. І. Оцінка використання трудових ресурсів у контексті фінансових результатів підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2025.
4. Коломицева О. В., Андрушкевич Н. В. Інструменти управління персоналом інноваційного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2015.
5. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Кадровий менеджмент та управління трудовими ресурсами». Полтава : ПДАУ, 2024.
6. Планування трудових ресурсів. Вісник Університету «Україна». 2025.

КОРПОРАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

***Я. Л. Вербовий**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 Економіка*

***В. В. Стеценко**, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Процес повоєнного відновлення агропромислового комплексу (АПК) України вимагає не лише фізичної відбудови активів, а й глибокої трансформації систем управління. Економічна безпека агропідприємства в цей період перестає бути статичним ста-

ном захищеності й перетворюється на динамічну здатність системи до адаптації (резильєнтність). Ключову роль у цьому процесі відіграє система корпоративного забезпечення, яка має синхронізувати інтереси власників, менеджменту та зовнішніх інвесторів для мінімізації шоківих викликів.

Зосереджуємо увагу на теоретичному обґрунтуванні та систематизації корпоративних інструментів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки підприємств АПК в умовах повоєнної трансформації національної економіки.

Економічна безпека агропідприємства у повоєнний період стикається з дефіцитом капіталу, розривом логістичних ланцюгів та високими суб'єктивними ризиками управління. Для нейтралізації цих загроз пропонується використання чотирьох груп корпоративних інструментів.

Перша група – це інструменти корпоративного контролю та комплаєнсу. В умовах відбудови зростає роль прозорості бізнесу для залучення міжнародних грантів та інвестицій. Впровадження системи внутрішнього антикорупційного комплаєнсу мінімізує внутрішні зловживання та крадіжки ресурсів (ЗЗР, пального, врожаю), що є критичним при обмеженості обігових коштів. Аудит бізнес-процесів через цифрові платформи забезпечує інтеграцію корпоративних систем управління (ERP) з інструментами супутникового моніторингу та датчиками контролю техніки дозволяє створити «цифровий контур безпеки» [1].

Друга група – фінансово-інвестиційні корпоративні інструменти. Забезпечення платоспроможності є фундаментом безпеки. Диверсифікація джерел фінансування формує підстави для переходу від короткострокових банківських кредитів до корпоративних облігаційних позик або залучення мезонінного фінансування. Використання механізмів аграрних розписок та форвардних контрактів: дозволяє фіксувати цінову стабільність та гарантувати збут продукції в умовах волатильності ринку [2].

Третя група – це організаційно-структурні інструменти. Адаптивність структури управління визначає швидкість реакції на кризу. Трансформація організаційної архітектури: перехід до крос-функціональних команд управління проектами відновлення (SMART-management). Це дозволяє уникнути управлінської інертності, яка часто стає причиною банкрутства у перехідні пе-

ріоди. Міжкорпоративна кооперація: створення спільних підприємств (Joint Ventures) з іноземними партнерами для трансферу технологій переробки агропродукції, що підвищує додану вартість та зміцнює ринкову позицію [3].

Четверта група – це соціально-поведінкові інструменти. Людський капітал є найбільш вразливим компонентом безпеки. Програми корпоративної реінтеграції ветеранів: залучення колишніх військовослужбовців до бізнес-процесів не лише виконує соціальну місію, а й зміцнює кадрову безпеку підприємства через залучення дисциплінованих та вмотивованих працівників. Системи економічної мотивації, прив'язані до КРІ безпеки: де кожен працівник зацікавлений у збереженні активів підприємства [4].

Зміцнення економічної безпеки агропідприємств у період повоєнної трансформації потребує інтегрованого підходу, де корпоративні інструменти виконують роль стабілізаторів організаційно-економічних процесів. Перехід до «цифрової прозорості», реструктуризація капіталу та інвестиції в адаптивні моделі управління дозволять суб'єктам АПК не лише відновити довоєнні показники, а й сформувати якісно нову систему захищеності, здатну протистояти глобальним ризикам майбутнього.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Барибіна Я. О., Швець Р. В., Вербовий Я. Л. Забезпечення фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функція системи його економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 474–482.
2. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Гасій О. В., Подрезов Д. О., Проскурня Н. В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). С. 734–749.
3. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проектного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 69–78.
4. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Явтушок Д. В. Smart-моделі проєкту менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва тери-

торіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573>.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Я. В. Вівтоніченко, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії) за спеціальністю 073 Менеджмент, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4652-1808>;

В. І. Шило, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії) за спеціальністю 051 Економіка, ORCID 0009-0000-2552-7704;

А. І. Клиба, студентка спеціальності Економіка, група ЕБІЕКб-31

М. Є. Рогоза, д-р екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики бізнес економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність дослідження. Проведення наукового дослідження за заявленою темою пов'язується із тим, що процеси впровадження та ефективності використання сучасних інноваційних цифрових технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні потребують визначення у забезпеченні процесів технологічних змін в контексті економічної безпеки, значення яких є ключовими у сучасних достатньо турбулентних умовах діяльності. Крім того, з метою своєчасної та оперативної ідентифікації ризиків та загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі, необхідність процесу моніторингу визначення впливу зовнішніх факторів, динаміки та зміни показників діяльності [1], що в умовах війни має значний рівень актуальності у плануванні та впровадженні системних підходів до формування комплексу заходів та дій, спрямованих на забезпечення аналізу, на основі методологічних підходів прогнозування економічної безпеки у царині визначення ризиків та використання інтернет-технологій в проєктах розвитку [2].

В умовах стрімкої цифровізації економіки та зростання ролі технологічних змін роль цифрових технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні економічної безпеки підвищується на основі впливу значущості якісного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів [3]. Оскільки сучасні підприємства та суб'єкти підприємництва функціонують в умовах невизначеності економіки, значного рівня динамічності ризиків, інтенсифікації зростання конкуренції, що значно впливає на необхідність формування ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки на основі своєчасної, достовірної та релевантної інформації. Це також потребує аналізування інформаційних джерел та методологічних підходів прогнозування економічної безпеки у царині ефективності використання інтернет-технологій в проєктах розвитку [2]. Складність та багатовекторність завдань у забезпеченні безпеки, підтверджує доцільність використання змін розвитку інтернет технологій для цього, оскільки ефективність процесів визначення рівня економічної безпеки, визначення ризиків, розуміння переваг потенціалу інтернет технологій в управлінні такими процесами залежить від реалізації основного завдання використання інтернет-технологій у проєктах інноваційного розвитку. Для досягнення необхідного рівня ефективності системи інформаційно-аналітичного забезпечення дослідження методологічних підходів формування аналітичної бази про динаміку, тенденції змін, систему індикаторів рівня економічної безпеки для визначення мінімізації впливу ризиків інноваційних проєктів потребується обґрунтування теоретичних засад та практичних підходів забезпечення необхідного рівня ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесів технологічних змін, що особливо важливо у царині вимог економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Основні результати дослідження. Визначено, що інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим елементом управління технологічними змінами, оскільки забезпечує моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що стає основою у ідентифікації технологічних ризиків і загроз. Якісний інформаційний аспект є основою формування управлінських рішень, який є також ключовим ідентифікатором у прогнозуванні наслідків впровадження інновацій.

Обґрунтовано, що ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення залежить від компетентності персоналу у визначенні факторів рівня цифрової трансформації підприємства та можливостях через інтеграцію інформаційних систем (ERP, BI, Big Data-аналітика); та методів обробки даних.

Доведено, що в контексті економічної безпеки підвищення стійкості бізнес-процесів до технологічних шоків є однією із головних переваг використання інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки забезпечується захист інформаційних ресурсів та своєчасне виявлення кіберзагроз, що мінімізує вплив інформаційних асиметрій.

Запропоновано підхід до оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення в контексті економічної безпеки на основі показників: оперативності обробки інформації, достовірності та повноти даних, рівня адаптивності бізнес процесів до змін, економічного ефекту від використання інформаційно-аналітичної інформації.

Систематизація підходів до оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесів технологічних змін в царині врахування критеріїв економічної безпеки та ризик-орієнтованого управління визначило наукову новизну дослідження.

Практичне значення отриманих результатів може бути у використанні суб'єктами економічної діяльності з метою підвищення якості управління технологічними змінами, управління зниженням ризиків, забезпечуючи підходи для стійкого розвитку в умовах технологічних змін економіки.

Висновки. Вдосконалення процесів діяльності повинно здійснюватися на засадах інтеграції цифрових технологій, розвитку аналітичних компетенцій та впровадження системного підходу до управління ризиками, що направлене на забезпечення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення як критичного чинника успішної реалізації технологічних змін та гарантування економічної безпеки підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Алькома В. (2025). Науково-практичні аспекти впровадження інноваційних цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємств, банків. Економіка та суспільство, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-72>.

2. Рогоза М., Перебийніс В., Кононенко Ж., Карнаухова Г. & Зінченко О. (2025). Методологічні аспекти прогнозування економічної безпеки: ризики та інтернет-технології в проектах розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3 (117), 69-76. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-9>. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15581>.
3. Ткачук Г. О., Іванченкова Л. В., Згадова Н. С. (2025) _Роль цифрових технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні економічної безпеки. Проблеми економіки. 2025. № 1 (63). С. 100–106. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-100-106>.

ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАТЕГІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

І. І. Гриценко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 Економіка

Т. П. Гудзь, д-р екон. наук, професор кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах перманентної нестабільності та шоків викликів традиційне антикризове управління, орієнтоване на локалізацію наслідків уже наявних криз, демонструє обмежену ефективність. Забезпечення економічної безпеки підприємства сьогодні потребує переходу до якісно нової концепції – економічної резильєнтності. Ця трансформація передбачає зміщення фокусу з «гасіння пожеж» на побудову системи, яка не лише успішно витримує удари зовнішнього середовища, а й використовує кризові стани як каталізатор для інноваційного розвитку. Тому, увага в дослідженні приділена обґрунтуванню концептуальних засад трансформації механізмів антикризового управління в цілісну стратегію економічної резильєнтності підприємства.

Трансформаційний процес переходу від класичного антикризового менеджменту до стратегії резильєнтності базується на зміні чотирьох ключових векторів управління.

Перший вектор – від реактивного до проактивного мислення. Класичне антикризове управління зазвичай активується в момент ідентифікації збитків. Стратегія резильєнтності, навпаки, впроваджується у стані відносного благополуччя. Вона базується на предиктивній діагностиці та сценарному моделюванні «чорних

лебедів». Головним завданням є формування «запасу міцності» (надлишковості ресурсів, дублювання критичних ланцюгів), що в класичній економіці вважалося неефективним, але в умовах резильєнтності є ціною виживання [1].

Другий вектор – побудова антикрихіхких бізнес-процесів.

Трансформація передбачає впровадження принципів антикрихіхкості. Це означає, що антикризовий механізм має бути налаштований на пошук вигоди у безладі. Наприклад, логістичні розриви стають приводом для пошуку нових партнерів, а падіння попиту – сигналом до швидкого виведення на ринок інноваційного продукту. Резильєнтність забезпечується не жорсткістю структури, а її здатністю до швидкої самоорганізації [2].

Третій вектор – когнітивна та кадрова трансформація. Резильєнтність підприємства на 80% залежить від психологічної та професійної стійкості персоналу. Механізм управління має включати інструменти розвитку когнітивної гнучкості менеджменту (здатність відмовитися від застарілих догм) та культуру «безпечної помилки». У резильєнтній організації криза сприймається не як провина персоналу, а як тренувальний майданчик для випробування нових алгоритмів дій [3].

Четвертий вектор – інтелектуалізація та цифрова адаптивність. Сучасна резильєнтність неможлива без ІТ-інструментів. Використання штучного інтелекту та нейронних мереж для моніторингу точок біфуркації дозволяє підприємству «відчувати» кризу до її початку. Цифрова трансформація антикризового управління дозволяє автоматизувати рутинні захисні процедури, звільняючи інтелектуальний ресурс лідерів для прийняття нестандартних стратегічних рішень [4].

Отже, трансформація антикризового управління в стратегію економічної резильєнтності є об'єктивною вимогою часу. Це перехід від стратегії виживання до стратегії сталого розвитку в умовах хаосу. Резильєнтність стає ключовим активом у системі економічної безпеки підприємства, забезпечуючи йому довгострокову конкурентоспроможність незалежно від амплітуди зовнішніх шоків.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гудзь Т. П., Рогоза М. Є., Барібіна Я. О., Федоскін В. В., Гриценко В. С. Передова практика кризового менеджменту підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 10. С. 324–336.

2. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Барибіна Я. О., Швець Р. В., Вербовий Я. Л. Забезпечення фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функція системи його економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 474–482.
3. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проектного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 69–78.
4. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Явтушок Д. В. Smart-моделі проєкту менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573>.

МОДЕЛІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

*А. С. Євсєєв, аспірант спеціальність С1 «Економіка і МЕН»
П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор кафедри економіки
бізнесу і МЕН – науковий керівник
Національний технічний університет «ХПІ»*

Моделі комерціалізації інновацій посідають ключове місце у сучасній економічній науці та практиці управління, оскільки забезпечують трансформацію науково-технічних результатів у ринкові продукти, що створюють додану вартість і формують конкурентні переваги суб'єктів господарювання [1, 3]. В умовах посилення глобальної конкуренції, діджиталізації економіки та зростання ролі знань як стратегічного ресурсу ефективна комерціалізація інновацій стає визначальним чинником економічного розвитку як окремих підприємств, так і національних економік у цілому [2, 8]. Особливе значення та важливість комерціалізації результатів інноваційної діяльності має під час післявоєнного відновлення економіки нашої країни і відродження її наукового потенціалу.

Сутність комерціалізації інновацій полягає у процесі доведення результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності до стадії їх практичного використання з метою отримання економічного ефекту [4, 9]. Це складний багаторівневий процес, що вклю-

чає оцінку комерційного потенціалу, захист прав інтелектуальної власності, вибір моделі виведення продукту на ринок, залучення інвестицій, формування бізнес-моделі та організацію збуту [7, 10]. У цьому контексті особливого значення набувають моделі комерціалізації, які визначають логіку взаємодії між науковими установами, бізнесом, державою та іншими стейкхолдерами.

Однією з базових є лінійна модель комерціалізації, що передбачає послідовне проходження етапів від фундаментальних досліджень до прикладних розробок, створення прототипу, виробництва та реалізації інноваційного продукту. Незважаючи на свою простоту, ця модель часто критикується за недостатню гнучкість та ігнорування зворотних зв'язків між етапами інноваційного процесу. В сучасних умовах більшої популярності набувають інтерактивні моделі, які передбачають постійну взаємодію між усіма учасниками процесу та адаптацію продукту відповідно до потреб ринку.

Важливе місце займає модель відкритих інновацій, яка передбачає активне використання зовнішніх джерел знань і технологій, а також передачу власних розробок іншим суб'єктам на умовах ліцензування або партнерства. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити витрати на дослідження і розробки, прискорити вихід на ринок та знизити інноваційні ризики. У межах цієї моделі широко застосовуються механізми технологічного трансферу, створення спільних підприємств, стратегічних альянсів та інноваційних екосистем.

Не менш значущою є модель комерціалізації через створення стартапів і спін-офф компаній, яка передбачає виокремлення інноваційного проєкту в самостійну бізнес-структуру. Така модель є особливо ефективною для університетів та науково-дослідних установ, оскільки дозволяє залучати венчурний капітал, формувати підприємницьку культуру та забезпечувати швидку адаптацію інновацій до ринкових умов. Водночас вона потребує розвинутої інфраструктури підтримки, включаючи бізнес-інкубатори, акселератори, фонди фінансування та правове забезпечення.

Окрему групу становлять моделі ліцензування та франчайзингу, які передбачають передачу прав на використання інноваційних технологій або продуктів іншим суб'єктам господарювання. Ліцензування дозволяє розробнику отримувати дохід без необхідності організації виробництва та збуту, тоді як франчайзинг

забезпечує масштабування бізнесу через стандартизацію та тиражування успішної бізнес-моделі. Ці підходи є особливо актуальними для високотехнологічних галузей, де швидкість поширення інновацій є критично важливою.

У сучасних умовах значного поширення набувають платформенні моделі комерціалізації, що базуються на використанні цифрових технологій та створенні багатосторонніх ринків. Такі моделі дозволяють об'єднувати різні групи користувачів, забезпечувати швидке масштабування інноваційних рішень та генерувати мережеві ефекти. Вони є характерними для ІТ-сектору, фінансових технологій, електронної комерції та інших галузей, де цифровізація виступає основним драйвером розвитку.

Вибір конкретної моделі комерціалізації залежить від низки факторів, серед яких рівень технологічної зрілості інновації, галузева специфіка, наявність ресурсів, стратегічні цілі підприємства, а також інституційне середовище. Важливу роль відіграє державна політика, спрямована на підтримку інноваційної діяльності, розвиток інфраструктури трансферу технологій, захист прав інтелектуальної власності та стимулювання інвестицій у наукові дослідження.

Таким чином, моделі комерціалізації інновацій є багатовимірними інструментами, що забезпечують ефективне перетворення знань у економічні результати. Їх розвиток відображає еволюцію інноваційних процесів від лінійних до мережевих та екосистемних підходів. Успішна реалізація відповідних моделей потребує комплексного підходу, що поєднує управлінські, фінансові, правові та технологічні аспекти, а також враховує динамічний характер сучасного ринкового середовища. Напрямки подальших досліджень автор пов'язує з впровадженням теоретичних розробок в практику виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств. При цьому вирішальне значення має наукове та інноваційне відновлення підприємств машинобудівного комплексу країни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кобелева Т. О., Перерва П. Г., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю. С. Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.

2. Перерва П. Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : зб. тез доп. VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25–26 вересня 2014 р. Суми : ТОВ «ДД “Папірус”», 2014. С. 119–121.
3. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
4. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
5. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
6. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент : зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.
7. Коціскі Д., Перерва П. Г., Косенко А. П. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.
8. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
9. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
10. Перерва П. Г., Кобєлева Т. О., Ткачова Н. П. Формування кон’юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118–125

АДАПТИВНЕ КІБЕРНЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТА ЯКІСТЮ ОСВІТИ

В. М. Крук, аспірант кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій

О. М. Гострик, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій – науковий керівник

Одеський національний економічний університет

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокою цифровою трансформацією, що охоплює як економічні системи, так і освітній простір. Інтенсивне впровадження технологій штучного інтелекту, платформених рішень та інструментів моделювання зумовлює необхідність перегляду підходів до управління, орієнтуючи їх на адаптивність, стійкість і здатність до саморегуляції. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція кібернетичного управління, що дозволяє інтегрувати різномірні елементи в єдину функціональну систему [1].

У доповіді розглядаються питання реалізації концепції кібер-соціально-економічних систем, у межах якої економіка та освіта розглядаються як взаємопов'язані підсистеми єдиного середовища (див. рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальна модель
кібер-соціально-економічної системи

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3].

Такий підхід дозволяє враховувати складні зворотні зв'язки, що виникають між ринком праці, освітніми інституціями та тех-

нологічними інноваціями. Ключовим принципом функціонування систем зазначеного типу є принцип необхідної різноманітності, відповідно до якого ефективність управління залежить від здатності керуючої підсистеми адекватно реагувати на різноманітність зовнішніх і внутрішніх впливів. У цьому контексті впровадження агентного штучного інтелекту (ШІ) розглядається як якісно новий етап розвитку управлінських механізмів. При цьому останній функціонує як автономний суб'єкт прийняття рішень, здатний до навчання, адаптації та прогнозування, що значно підвищує гнучкість і ефективність систем управління.

Особливе місце в структурі адаптивного управління посідають цифрові двійники, які виступають інструментом стратегічного аналізу та прогнозування [4, 5]. В даному випадку цифровий двійник являє собою віртуальну модель реального об'єкта або процесу, що дозволяє здійснювати експерименти без ризику для фізичної системи. У сфері освіти доцільним є створення цифрових двійників освітніх програм, які відображають структуру навчальних планів, результати навчання та поведінкові характеристики студентів. У поєднанні з цифровими моделями бізнес-процесів підприємств це дає можливість формувати інтегровані моделі взаємодії освіти і ринку праці.

На рисунку 2 наведена технологічна архітектура на основі агентного ШІ. При цьому використання process twins забезпечує можливість моделювання впливу зовнішніх шоків, таких як економічні кризи чи кіберзагрози, а також оптимізацію підготовки фахівців, шляхом коригування освітніх траєкторій відповідно до прогнозованих потреб економіки.

Сьогодні дуже важливим напрямом дослідження є моделювання впливу штучного інтелекту на якість освіти та продуктивність випускників. Використання даних Learning Experience Platforms відкриває нові можливості для побудови математичних моделей, що дозволяють прогнозувати результати навчання на основі поведінкових та когнітивних характеристик здобувачів освіти [2]. Такі моделі забезпечують більш точне оцінювання ефективності освітніх програм і дозволяють своєчасно вносити корективи в навчальний процес. Емпіричні спостереження свідчать про наявність позитивної кореляції між рівнем інтеграції ШІ-інструментів у навчання та професійною успішністю випускників. Зокрема, прогнозується, що вплив штучного інтелекту на рівень доходів

може досягати значних величин, що обумовлює необхідність його системного впровадження в освітню практику.

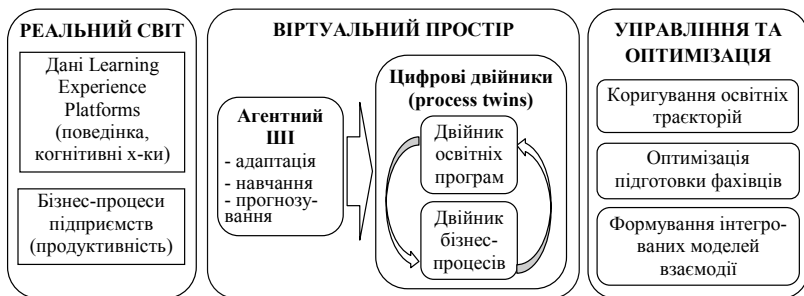


Рисунок 2. Технологічна архітектура з агентним ШІ

Джерело: розроблено автором на основі [4–6].

Разом із тим, зростання рівня цифровізації супроводжується підвищенням ризиків, пов'язаних із кібербезпекою та захистом даних. У цьому контексті концепція cyber-resilience набуває ключового значення, оскільки передбачає не лише захист системи від загроз, але й здатність до швидкого відновлення після інцидентів. Також слід приділити увагу захисту інтелектуальних активів, які стають основним ресурсом у цифровій економіці. Серед актуальних загроз варто виділити дідфейки, витоки даних у хмарних середовищах та атаки на інформаційні системи освітніх установ.

Одним із ефективних підходів до мінімізації ризиків є впровадження принципів Zero Trust, що передбачають відмову від довіри за замовчуванням та постійну перевірку всіх суб'єктів доступу до системи. Не менш важливим є етико-соціальний вимір цифрової трансформації, який розкривається в концепції Education 5.0. У центрі цієї концепції перебуває людина як носій цінностей, знань і творчого потенціалу. Попри значні переваги автоматизації, надмірне використання цифрових технологій може негативно впливати на психічне здоров'я студентів, знижувати рівень соціальної взаємодії та формувати залежність від технологій. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки збалансованих підходів до інтеграції штучного інтелекту в освітній процес, які б поєдну-

вали ефективність автоматизації з гуманістичними принципами розвитку особистості.

Таким чином, адаптивне кібернетичне управління економічною стійкістю та якістю освіти виступає комплексним підходом, що поєднує сучасні технологічні інструменти з системним баченням розвитку соціально-економічних процесів. Інтеграція агентного штучного інтелекту, цифрових двійників і принципів кіберстійкості створює передумови для формування ефективних і гнучких систем управління, здатних реагувати на виклики сучасності.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку прикладних моделей реалізації запропонованих підходів та оцінювання їх ефективності в реальних умовах функціонування економічних і освітніх систем.

Список використаних інформаційних джерел

1. Role of artificial intelligence in enhancing school digital twins // IRO Journals. 2023. URL: <https://doi.org/10.36548/jaicn.2025.2.008> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Кобися В. М. & Кобися А. П. (2025). Застосування штучного інтелекту і цифрових аватарів для підготовки навчальних курсів у вищій освіті та підвищенні кваліфікації. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 78, 461–470. URL: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5831> (дата звернення: 06.04.2026).
3. Крук В. М., Гострик О. М. Можливості використання штучного інтелекту для керування проєктами в будівництві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. пр. ; за ред. : В. В. Коваленко, (ISSN 2409-9260). Одеса, 2025, № 1 (326), С. 7–13. OHEU. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-1-326-7-13.
4. Digital twins: AI and IoT cyber-physical systems in Industry 4.0 // *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2021. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41315-021-00180-5> (дата звернення: 06.04.2026).
5. Resilient digital twins // *Business & Information Systems Engineering*. 2021. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-021-00721-z> (дата звернення: 06.04.2026).
6. Cyber-resilient digital twins // *arXiv*. 2026. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2603.18613> (дата звернення: 06.04.2026).

ECONOMETRIC MODELING OF REGIONAL GDP AND POPULATION DYNAMICS: A CYBERNETIC APPROACH TO SYSTEMIC DISCREPANCIES

Andrei Lesnic, student group CIB251, Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM), Republic of Moldova

Turcan Aurelia, Scientific advisor, PhD, Associate Professor, ASEM, Republic of Moldova

ABSTRACT. In this case, econometric modeling is used as the primary approach to the study of economic cybernetics and its application in the analysis of the relationship between regional GDP and population. By analyzing the data for the years 2019–2023, we can establish an important structural difference, namely, the presence of a strong negative correlation, which reflects both the “problems” of population aging and the “prospects” of increased labor productivity thanks to technological progress. At the same time, regional economics is considered a Complex Adaptive System (CAS) with feedback and homeostasis.

Keywords: economic cybernetics, system dynamics, econometric modeling, regional GDP, structural discrepancies, homeostatic regulation.

INTRODUCTION. For instance, the regional economy should be considered not as a mechanism, but as a system with a complex interrelation between different parameters via feedback loops. In this paper, the interdependency between the GDP of the region and the population of the region is analyzed as a systemic interrelation where the community is considered to be the “system-in-focus”. As for the main problem of the community, it is a constant systemic malfunction which manifests itself as a difference between the rise of the GDP from 206 to 303 billion MDL and the decline in the population from 2,68 to 2,42 million.

MAIN CONTENT. As can be seen from the regression estimate above, the relationship is highly negative in nature, with the coefficient being around –561. The equation for this estimate is thus:

$$\hat{Y} = 1,705,615,344 + (-561,16) \times \text{Population.}$$

From the cybernetics perspective, this situation shows that it represents a transitional period in which the economy is no longer dependent on demographic factors but is based on efficient management of its resources, including automation and productivity.

As shown by the coefficient of determination, 91 % of all changes in GDP can be statistically related to the changes in the population numbers.

The detailed regression graph, including the R-squared value, adjusted R-squared, and standard error metrics, is presented in Figure 1.



Figure 1 – Linear regression analysis of Regional GDP and Resident Population (2019–2023)

Source. Compiled by the author based on.

From a cybernetics perspective, a key challenge is spurious correlation: population declines while GDP rises, but the link may be due to time rather than causation. An effective approach uses error correction as a feedback mechanism to stabilize the system.

CONCLUSIONS. The potential for improvement for the cybernetic model includes moving toward dynamic modeling to encourage dynamic resilience. To achieve sustainability within the regional economy, it is important to include:

- Feedback processes between capital input and technological development.

- Multidimensional analysis to include the effects of “hidden” system resistances and environmental impacts.
- An emphasis on bottom-up approaches by recognizing local community values to develop standards of performance rather than relying on GDP alone.

The conceptual transition from purely mathematical growth formulas to a systemic approach for achieving regional dynamic resilience is illustrated in Figure 2.

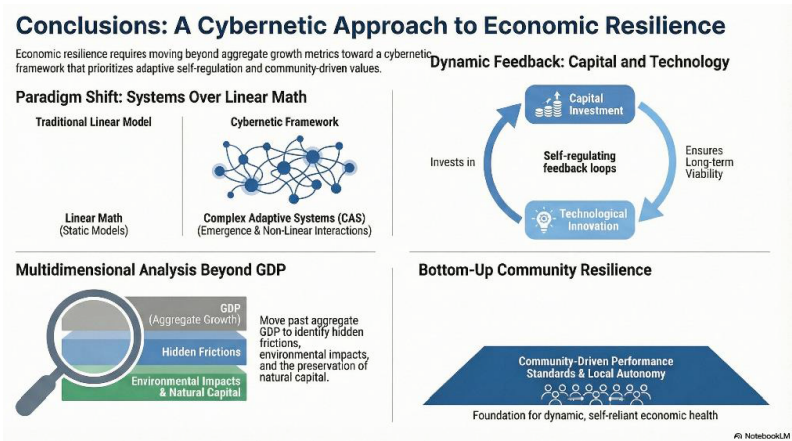


Figure 2 – Cybernetic framework for dynamic resilience in regional economic systems

Source. Compiled by the author based on.

This econometric model can be considered a real-world example of the concepts of cybernetics, which will be necessary to make sound economic decisions in the context of structural changes and prevent the “disastrous” emphasis on purely mathematical growth formulas.

References

1. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, 2024. Regional GDP and Population Data 2019–2023. [online]. URL: <https://statistica.gov.md> [Accessed 08 April 2026].

2. Beer S., 1981. Brain of the Firm. 2nd ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
3. Espinosa A., 2006. A cybernetic re-evaluation of socio-economic development programs. Kybernetes, 35(1/2). P. 30–44.
4. Nica I., Chiriță N. and Delcea C., 2023. Towards a Sustainable Future: Economic Cybernetics in Analyzing Romania's Circular Economy. Sustainability, 15(19), 14433.
5. Scarlat E. and Chiriță N., 2019. Cibernetica Sistemelor Economice. 3rd ed. Bucharest : Economică Publishing House.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВИ, МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА ТА ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

Ю. Д. Логоша, аспірант, спеціальність Економіка

О. В. Манжура, д-р екон. наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Відновлення України після війни висуває на перший план гостру потребу в розробці та впровадженні ефективних стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку, що враховують як поточні проблеми (масштабні руйнування, міграція, невизначеність, пов'язана з військовими діями), так і перспективи подальшого зростання. Особливого значення набуває роль кібернетики як рушійної сили інновацій, інструмента для аналізу та прийняття рішень, а також критичного фактора забезпечення стійкості та безпеки національної економіки. Ключовим для досягнення успіху є стратегічне визначення шляхів розвитку, що гармонійно поєднуюватиме державну політику, регіональні особливості, місцеві ініціативи та міжнародну підтримку у цифровій сфері.

Теоретичні засади інвестиційно-інноваційного стратегування в сучасних умовах акцентують на необхідності врахування унікальної специфіки кожного регіону через концепцію територіально орієнтованих стратегій (place-based approach), що є критично важливим в умовах локалізованих руйнувань та нерівномірного

відновлення [1]. Для України особливого значення набуває підхід “strategies of gain”, який передбачає не просто відновлення, а активне створення передумов для довгострокового економічного зростання. Це реалізується через розвиток людського капіталу, здатного до інновацій та ефективного використання інвестицій, що вирішує проблему відтоку кваліфікованих кадрів та створює нові перспективи, зокрема у сферах ІТ та кібернетики. Також важливо стимулювання інновацій та трансферу технологій у таких критично важливих галузях, як штучний інтелект, Big Data, автоматизація та кібербезпека. Посилення інституційної спроможності для координації інвестиційних проєктів із захистом цифрової інфраструктури та даних, а також підвищення інвестиційної привабливості регіонів та національної економіки через розвиток надійної цифрової інфраструктури та кібербезпечних рішень є ключовими для залучення капіталу.

Держава відіграє центральну роль у стратегуванні інвестицій та інновацій, здійснюючи перехід від подолання проблем до реалізації перспектив економіки. Урядові структури, такі як Міністерство цифрової трансформації [2] та Міністерство економіки [3], відповідають за розробку та координацію національних стратегій. Їхня діяльність охоплює стратегічне планування на всіх рівнях, враховуючи як відновлення зруйнованих потужностей, так і розвиток нових індустрій на основі кібернетичних принципів.

Також ключовим є формування сприятливого регуляторного середовища для інвесторів та інноваторів, що мінімізує інвестиційні ризики та створює правові й технічні рамки для кібербезпеки. Координація процесів відновлення критичної, зокрема цифрової, інфраструктури та підтримка децентралізації для розширення можливостей локальних інвестиційних та інноваційних ініціатив, включаючи електронне урядування та Smart-технології, забезпечують гнучке реагування на регіональні потреби. Усі ці процеси реалізуються через програмно-цільовий підхід, ефективне проєктне керування та систему моніторингу результатів із використанням сучасних кібернетичних інструментів для аналізу даних та оптимізації.

Міжнародна підтримка є невід’ємним елементом системи відновлення та розвитку, сприяючи створенню умов для інвестицій та інновацій, що допомагає вирішувати значні проблеми, включа-

ючи кіберзахист та цифрову трансформацію. Програма U-LEAD with Europe [4], посилюючи інституційну спроможність органів місцевого самоврядування та підтримуючи децентралізацію, опосередковано створює більш надійне та привабливе середовище для інвесторів на місцевому рівні, підтримуючи діджиталізацію послуг та е-урядування.

Ініціативи Європейського Союзу [5] відіграють суттєву роль у підтримці інвестиційно-інноваційного розвитку, сприяючи розвитку інфраструктури (включаючи широкосмуговий доступ та мережі 5G), забезпечення енергетичної стійкості (через зелені технології та Smart Grids), цифровізацію та посиленню кібербезпеки. Вони також підтримують економічну модернізацію, впровадження нових технологій та бізнес-моделей, а також сприяють транскордонній співпраці, що відкриває доступ до європейських ринків та інвестицій. Численні грантові програми та активна підтримка інтеграції українських регіонів у європейський економічний простір є потужним магнітом для залучення інвестицій та сучасних технологій.

Таким чином, стратегування інвестиційно-інноваційного розвитку національної економіки України у післявоєнний період є критично важливим, багатоаспектним процесом. Він передбачає гармонійне поєднання державної політики, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримку інновацій (включно з цифровими), міжнародної підтримки, що зміцнює інституційну спроможність та надає ресурси (у тому числі для кібербезпеки та цифрової трансформації), а також місцевих ініціатив, які ефективно втілюють ці стратегії на місцях. Такий комплексний підхід, що відповідає на виклики та максимально використовує можливості, інтегруючи потенціал кібернетики та цифрових рішень, створює міцну основу для трансформаційного економічного зростання, сталого розвитку та значного підвищення конкурентоспроможності національної економіки України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Андрес Родрігез-Позе. Федеріко Барталуччі. У пошуках «стратегій успіху» в післявоєнній Україні. URL: <https://voxukraine.org/ushukah-strategij-uspihu-v-pislyavoyennij-ukrayini>.

2. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-znayomimoz-komandoyu-yaka-realizue-klyuchovi-napryami-strategii-tsifrovogorozvitku-innovatsiy-ukraini> (дата звернення: 7.04.2026 р.)
3. Офіційний сайт Мінекономіки. Уряд схвалив стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024–2027 роки. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB> (дата звернення: 7.04.2026 р.)
4. Офіційний сайт U-LEAD with Europe. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 7.04.2026 р.)
5. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад і територій. 27 європейських агентств розвитку об'єднують зусилля для прискорення відбудови України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/27-ievropeiskykh-ahentstv-rozvytku-obiednuiut-zusyillia-dlia-pryskorennia-vidbudovy-ukrainy>.

CAPM AS A BASIC ASSET PRICING MODEL

D. M. Luzhanytsia, *Student majoring in Economics, group BiEkb-21*

Zh. A. Kononenko, *Associate Professor, Department of Economic Cybernetics, Business Economics, and Information Systems – Scientific supervisor*

Poltava University of Economics and Trade

The work presents methods of fitting CAPM. The method fitting is needed to get along with what serves as input and what is expected as output of asset pricing.

The goals of asset pricing models is are describe the causality that determines pricing, understanding the ways in which the process of pricing can be decomposed, represented, understood, evaluated. As well as studying what is cannot appear by strictly determined asset pricing models, or what can be considered as an anomaly in the pricing process, as well as a principles of pricing, that empirical markets and market's models needs to obey. In work is accented on the CAPM.

CAPM was chosen because it is basic financial pricing model. That well represented in literature and presented from different angels.

CAPM provides asset pricing, by decomposing asset's return into two parts, first is return, that uncorrelated with market premium, second is return appeared from assets attachment to market premium.

$$R_i = R_f + b_i \cdot (R_m - R_f). \quad (1)$$

Where R_i is total return of asset i , R_f a component that indifferent to market premium, $b_i \cdot (R_m - R_f)$ a component that derived from attachment to market premium, β_i is attachment of asset's return to market premium return.

The main assumption that builds asset pricing:

- mean-variance efficiency: investors operate by maximizing a portfolio's return for a given level of risk, or by minimizing risk for a given level of return. What investors are interested in is the rate at which they can exchange an increase in expected return for a decrease in risk, and vice versa. What leaves investor with efficient frontier: the curve of efficient portfolios that presents best combination of expected return for a given level of risk or minimal risk for a given level of expected return, that can be achieved from available assets. So that investor's alternative choice will be represented by the efficient frontier. Further will comes assumptions that transforms the efficient frontier into the CML, capital market line [2];

- an existing asset that has no connection to market volatility and still provides some income (risk-free rate) available to each investor, with unlimited borrowing and lending opportunities. This kind of asset introduces a correction to the set of investor's alternative choice, and such a market would be represented as a straight line;

- no information asymmetry among investors. Investors interpret their alternative choices identically, but investors are differs in their risk aversion. This ensures that all investors perceive the alternative choice of investment decisions in the same way, which causes the tangent portfolio to line up with the market portfolio.

So the efficient frontier is transformed into a line due to its connection with the risk-free rate. The set of alternative choices reduced to a straight line: the CML (Capital Market Line). This line represents a linear connection between two separate sets the risk-free rate and the efficient frontier and provides the best alternative choices. The CML is tangent to the efficient frontier and passes through the risk-free rate.

The slope of this line represents the best rate at which investors can exchange amount of risk for expected return.

A portfolio that lies on the tangent to the efficient frontier is called the tangent portfolio. This portfolio, combined with the risk-free rate, helps investors achieve the CML. The tangent portfolio is defined by the Sharpe ratio, which represents the most “efficient” rate of exchange between amount of risk and expected return.

The tangent portfolio is the market portfolio. It happens to be science there is no informational asymmetry and investors differ in their risk aversion, their alternative choice of investment is the same: a combination of the risk-free rate and the tangency portfolio. As a result, all investors allocate their funds to the same assets, which reshapes the efficient frontier into a less convex curve. Over time, this process continues until the efficient frontier transforms into a straight line.

The purpose of CAPM tests is to check whether the pricing realization from period $t - 1$ to t aligns with the CAPM model. There are two primary methods used to test whether asset pricing corresponds to the model. The first is the cross-sectional regression method, which employs cross-sectional regression to verify whether the estimated market premium and risk-free rate significantly differ from empirical realization. The second is the time series method, which assesses the statistical significance of the intercept in a time-series vector regression. This work will try to review one of these methods[1].

As previously mentioned, this work is focus on one method of testing CAPM, the cross-sectional regression method.

The first step is to estimate the beta parameters of assets through a time-series regression.

$$A_i - r_f = a_i + b_i \cdot (r_m - r_f). \quad (2)$$

Next, aggregate assets into value-weighted portfolios sorted by betas. This step is necessary to reduce the large confidence intervals for individual betas and since beta is a random variable, there is no definitive understanding of its “true” value. Aggregating betas into diversified portfolios with similar values of betas helps mitigate estimation error.

The next step involves a cross-sectional regression, where betas serve as regressor and asset returns serve as the regressand. The inter-

cept is interpreted as an estimate of the risk-free rate, and the slope is interpreted as an estimate of the market premium.

$$A_{i,t} = \hat{\mu}_t + \hat{\gamma}_t \cdot \hat{b}_i + \epsilon_{i,t}. \quad (3)$$

Where $\hat{\mu}_t$ estimate of risk-free rate, $\hat{\gamma}_t$ estimate of market portfolio. The regression is indexed by i .

Test estimates of risk free rate $\hat{\mu}_t$ and market premium $\hat{\gamma}_t$ on how statistically significantly differ from empirical parameters μ_r, γ_t [1].

Generalizing model CAPM is provides understanding of asset pricing process, how instrument of portfolio management.

List of sources used

1. Eugene F. Fama. Cross-Section Versus Time-Series Tests of Asset Pricing Models. 2015. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2685317.
2. Eugene F. Fama, Kenneth R. French. The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence. 2003. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=440920.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Д. Маліношевський, студент спеціальності Менеджмент, МАМ-11;

Ю. Нестуля, аспірант спеціальності Економіка;

О. Бойко, аспірант спеціальності Менеджмент

Полтавський університет економіки і торгівлі

З метою оцінки стану розвитку підприємства актуальною є потреба дослідження його потенціалу розвитку на основі конкурентних переваг та зведення їх до одного інтегрального показника. Це стосується всебічної оцінки стану управління потенціалом розвитку підприємства на основі показників його фінансової, господарської, інвестиційної діяльності, об'єднавши їх до складу одного інтегрального коефіцієнта. В основі такого підходу експертне оцінювання виявлених показників на основі кваліметричного аналізу. Кваліметрія є інструментом кількісного оцінювання

якісних показників, що свідчать про наявність, стан та перспективи використання потенціалу розвитку підприємства, на основі його конкурентних переваг. Результати кваліметрії дозволять ідентифікувати конкурентні переваги або відставання, порівнювати результати такого дослідження як всередині підприємства для оцінювання внутрішньої ефективності так і з зовнішніми партнерами або конкурентами для пошуку резервів розвитку на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Такий кваліметричний підхід детально описаний у фахових джерелах та спрямований на розвиток наукових принципів науки кваліметрії, що вимірює якість об'єктів дослідження на основі їх кількісних параметрів [1–14].

Кваліметричний підхід до оцінки потенціалу розвитку підприємства на основі його конкурентних переваг базується на виконанні таких основних завдань:

- ідентифікація критеріїв, що виступають сильною стороною або перевагою у розвитку підприємства та критеріїв, що гальмують такий розвиток;
- визначення факторів, що стимулюють або гальмують розвиток та є основою для отримання інтегрального кваліметричного показника;
- побудова факторно-критеріальної моделі на основі обраних показників;
- обрання експертів та їх анонімне опитування щодо значимості та вагомості обраних факторів для отримання інтегрального кваліметричного показника;
- розрахунок інтегрального кваліметричного показника;
- розробка дорожньої карти щодо забезпечення розвитку підприємства на основі його потенціалу, заснованого на стимулюванні конкурентних переваг та нівелюванні впливу конкурентних відставань.

Пропонуються обирати критерії, що засвідчують ефективність основної операційної діяльності, ефективність фінансової діяльності, якість готової продукції, ефективність збутової політики та ефективність системи управління. Серед факторів виділяють наявність автоматизації процесів, рівень зносу основних засобів, питому вагу введених в дію нових основних засобів, динаміку обсягів випущеної продукції, рівень забезпеченості ресурсами, рівень рентабельності, наявність власного капіталу та його ди-

наміка, дотримання нормативних значень показників ліквідності, сталості та платоспроможності, динаміка залученості позикових ресурсів, рівень якості продукції її асортимент, цінова політика, вихід на новий ринок збуту, політика стимулювання збуту та дослідження попиту, дослідження платоспроможного попиту на продукцію, рівень ефективності управління, рівень кваліфікації персоналу, політика мотивації.

Запропонована кваліметрична модель спрямована на визначення потенціалу розвитку товариства, спираючись на його конкурентні переваги є:

- кількісним відображенням рівня розвитку підприємства на основі конкретних критеріїв та факторів;
- комплексним відображенням рівня розвитку підприємства на основі врахування якісного експертного оцінювання;
- інтегральним відображенням рівня розвитку підприємства на основі синергії кількісного та якісного методів аналізу.

Важливим при розкритті теоретичних підходів до оцінки потенціалу розвитку підприємства на основі його конкурентних переваг є розробка дорожньої карти для розвитку такого підприємства, напрямками якої є збереження та розвиток енергетичної стійкості, логістики, контролю якості та відповідності, диверсифікації каналів продажів та постачання, цифровізації, управління ризиками.

Таким чином, запропоновані теоретичні підходи до оцінки потенціалу розвитку підприємства на основі його конкурентних переваг сприятимуть інтегральній оцінці стану розвитку та розробці напрямів дорожньої карти поліпшення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Воробей А. С., Педченко М. Г., Педченко Н. С. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства на основі методів кваліметрії. Наука і молодь у XXI сторіччі : зб. тез доп. Всеукр. молодіжної науково-практичної інтернет-конф. (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 106–110. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=SSorSIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSorSIAAAAJ:KWzIFqRkAKkC.

2. Заставнюк О. О. Кваліметричний метод вирівнювання результатів психолого-педагогічних досліджень. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. Серія: Філософія. Психологія. Педагогіка. Київ: Політехніка, 2007. № 3 (21). Ч. 1. С. 38–42.
3. Зеленський Р. М. Факторно-критеріальна модель оцінювання рівня сформованості відповідальності. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі. 2011. № 16. С. 72–79.
4. Мележик О. В., Педченко М. Г., Бойко О. П. Кваліметрія як інструмент підвищення ефективності комплексного аналізу фінансового стану товариства в умовах війни. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 6 березня 2025 р.): тези доп. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2025. 608 с. С. 194–196. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=gial2bAAAAAJ&citation_for_view=gial2bAAAAAJ:roLk4NBRz8UC.
5. Педченко Н. С. Конкурентоспроможність як об'єкт фінансового аналізу / Н. С. Педченко //Регіональні перспективи. – 2001. – № 1 (14). – С. 123–125.
6. Педченко Н. С., Кононенко Ж. А., & Зінченко О. М. (2024). Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрових трансформацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-02>.
7. Педченко М. Г., Космін В. Р., Луценко О. І. Системно-рефлексивне стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: зб. тез доп. VI Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 15 грудня 2020 р.). Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 42–44. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11487/1/11487-Pedchenko_Kosmin_Lutsenko_2020.pdf.
8. Педченко Н. С. Кваліметрія при оцінюванні фінансового потенціалу підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 46–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_11. (дата звернення: 17.10.2025).
9. Педченко Н. С., Бойко О. П., Педченко М. Г. Обґрунтування потреби в ідентифікації індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: зб. ма-

- теріалів Х Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 листопада 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 103–106.
10. Педченко Н. С., Дерпач І. Ф., Педченко М. Г. Методичні основи оптимізації складу та структури статей балансу підприємства. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 133–138. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:QVtou7C4vgoC.
 11. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Бюджетний потенціал регіону : оцінка та перспективи розвитку : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2014. 186 с.
 12. Педченко Н. С., Яковенко Т. І. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі: сучасний погляд : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2017. 226 с.
 13. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства: теорія, методологія, практика : монографія / Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 271 с.
 14. Теоретичні аспекти формування архітектоніки механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі його потенціалу розвитку / Д. І. Шибковський, М. Г. Педченко // Науковий вісник «Полтавського університету економіки і торгівлі». – 2020. – № 3. – С. 32–38.

УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ОСОБЛИВОСТІ

О. Ю. Михайленко, здобувачка вищої освіти, спеціальність Економіка, група Е ЕПМ-11

В. І. Перебийніс, д-р екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Економічна діяльність включає діяльність промислового, торговельного і професійного характеру, а також діяльність ремісників, і не включає діяльність, що має місце під час здійснення владних повноважень [1].

Окремі аспекти управління суб'єктами економічної діяльності розглянуті у авторських працях [2–5].

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління суб'єктами економічної діяльності» є набуття майбутніми магістрами з економіки теоретичних знань і практичних навичок, що дають змогу брати участь в організаційно-економічному забезпеченні управління суб'єктами економічної діяльності в умовах невизначеності та ризиків [6].

Тематичний план навчальної дисципліни включає два модулі. Перший модуль «Управління суб'єктами економічної діяльності: еволюція та сучасність» інтегрує теми №№ 1–4 [6].

1. Управління з давніх часів до кінця XIX століття (управління в давні часи; управлінські революції минулого; наукові підходи до теорії управління).

2. Формування наукових основ управління (формування наукового раціоналістичного підходу в управлінні; розвиток школи наукового раціоналістичного підходу; класична/адміністративна школа управління).

3. Розвиток науки та практики управління (школа людських стосунків та науки щодо поведінки; школа науки управління; новітні теорії управління).

4. Управлінська наука в Україні (внесок українських вчених у розвиток управлінської науки; розвиток теорії та практики управління; сучасні підходи до управління).

До другого модуля «Операційне управління економічною діяльністю» належать теми №№ 5–8 [6].

5. Операційна функція підприємства (сутність операційної функції; особливості операційної функції підприємств різних видів економічної діяльності; вибір операційних процесів).

6. Операційні (виробничі) системи підприємств, де розглянуті: сутність операційної (виробничої) системи; ефективність операційної (виробничої) системи; класифікація операційних систем (типів виробництва).

7. Операційна (виробнича) діяльність підприємства, що включає: організаційно-технологічні особливості виробництва; класифікацію операційних (виробничих) процесів; форми організації операційних (виробничих) процесів; потокове виробництво.

8. Проектування операційних (виробничих) процесів підприємства, де розглядаються: врахування принципів безперервності, потоковості та ритмічності при проектуванні операційних (виробничих) процесів; пропорційність, синхронність, паралельність та прямоточність як принципи формування операційних (виробничих) процесів; проектування операційних (виробничих) процесів згідно принципів узгодженості операцій, впорядкованості руху предметів, максимального завантаження, комплексності, функціональної достатності та сумісності; використання принципів концентрації, спеціалізації, адаптації та мінімальної достатності при розробці операційних (виробничих) процесів; застосування принципів запасу ресурсів, енергетичної безпеки, екологічності та безпеки життєдіяльності для формування операційних (виробничих) процесів.

Навчальні завдання, що рекомендуються у навчальному процесі, такі: робота з кейсами «Стародавній Рим», «Генрі Форд», «Нова управлінська парадигма», «В'ячеслав Липинський про управління», «Зелені» будинки як операційна система»; характеристика операційної функції суб'єктів господарювання, що займаються певними видами економічної діяльності, та ін.

Отже, розгляд навчальної дисципліни «Управління суб'єктами економічної діяльності» передбачає, зокрема, визначення його сутності, а також мети навчальної дисципліни та її структури.

Список використаних інформаційних джерел

1. Економічна діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/8060:87009>.
2. Менеджмент і маркетинг : навч. посіб. / В. І. Перебийніс, Л. М. Бойко, В. В. Писаренко та ін. ; за ред. В. І. Перебийніса. – Полтава : ФОП Говоров С. В., 2007. – 344 с.
3. Операційний менеджмент : навч. посіб. / В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, В. О. Василенко та ін. ; за ред. В. І. Перебийніса. – Полтава : ПДАА, 2008. – 664 с.
4. Педченко Н. С., Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М., Карнаухова Г. В. Економічна діагностика ресурсозабезпечення конкурентоспроможності послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Серія «Економічні науки». 2025. Вип. 2 (116). С. 75–83.

5. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку. 2024. № 78. С. 25–29.
6. Управління суб'єктами економічної діяльності: дистанційний курс / укладач В. І. Перебийніс. URL: <https://lms.puet.edu.ua/st/course/view.php?id=4370>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

***І. О. Могильний**, аспірант, спеціальність Економіка*

***О. В. Манжура**, д-р екон. наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Структурна трансформація моделі розвитку національної економіки України відбувається в умовах, коли питання відбудови, конкурентоспроможності та інституційної стійкості вже неможливо розглядати окремо від цифровізації. Якщо раніше цифрові рішення часто сприймалися як допоміжний інструмент модернізації, то тепер вони дедалі більше формують саму логіку економічних змін. Ідеться не лише про переведення окремих послуг у електронний формат, а про зміну способів взаємодії держави, бізнесу і громадян, про нову якість обігу даних, швидкість ухвалення рішень та інший рівень керованості економічними процесами. У цьому сенсі цифровізація виступає не технічною надбудовою, а інституційним чинником, який впливає на розподіл ресурсів, продуктивність секторів та здатність економіки адаптуватися до шоків [1; 3].

Це особливо важливо для України, оскільки відновлення економіки відбувається одночасно з її глибоким переформатуванням. За оновленою оцінкою потреб на відбудову та відновлення, підготовленою Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та ООН, потреби України на найближче десятиліття станом на 31 грудня 2025 року оцінені майже у 588 млрд дол. США [3]. Такий масштаб означає, що відбудова не може зводитися до

механічного відновлення втрачених об'єктів. Вона потребує нової моделі економічного розвитку, у якій пріоритет матимуть не лише фізична інфраструктура, а й цифрова інфраструктура, сумісність інформаційних систем, прозорість руху коштів, цифрова ідентифікація, автоматизований обмін даними та сервісна держава. Саме тому цифровізація стає одним з опорних механізмів структурної перебудови, здатним поєднати завдання економічного зростання, відновлення та інтеграції до європейського простору [3; 4].

На нашу думку, інституційний зміст цифровізації полягає в тому, що вона змінює не лише інструменти, а й правила функціонування економічної системи. Цифрові платформи, реєстри, системи електронної взаємодії та цифрові ідентифікатори створюють спільний простір даних, у межах якого значна частина транзакцій, адміністративних процедур і управлінських дій відбувається швидше, дешевше і з меншим ризиком непрозорих рішень. OECD у дослідженнях 2024 – 2025 років наголошує, що цифрові публічні інфраструктури є важливими саме тому, що забезпечують сумісність, безпеку й повторне використання цифрових рішень у різних секторах публічного управління та економіки [1; 2]. Для України це має принципове значення, оскільки фрагментарна цифровізація окремих послуг без побудови цілісної інституційної архітектури не дає довгострокового структурного ефекту.

У структурній трансформації національної економіки цифровізація виконує щонайменше кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вона знижує трансакційні витрати через автоматизацію процедур, електронний документообіг, дистанційний доступ до послуг і скорочення часу на взаємодію з державними інституціями. По-друге, цифровізація підвищує якість економічного управління, оскільки рішення дедалі частіше спираються на дані, а не лише на адміністративну інерцію. По-третє, вона посилює формальну економіку, бо спрощення процедур та цифровий слід зменшують простір для тінізації. По-четверте, саме цифрові сервіси роблять можливими нові бізнес-моделі, розвиток електронної комерції, цифрового підприємництва та платформених форм зайнятості, що особливо важливо в умовах мобільності населення та порушених виробничих ланцюгів [1; 4].

Окремої уваги потребує вплив цифровізації на сектор малого і середнього бізнесу, який у післякризовому відновленні виконує функцію швидкої адаптації економіки. OECD у спеціальному дослідженні щодо цифрової трансформації українського бізнесу підкреслює, що поширення цифрових інструментів серед МСП сприяє підвищенню продуктивності, стійкості та здатності підприємств інтегруватися у нові ланцюги створення вартості [4]. У практичному вимірі це означає, що цифровізація повинна розглядатися не тільки як питання державних електронних сервісів, а і як напрям структурної політики, зорієнтованої на оновлення приватного сектору. Для української економіки, де проблема нестачі приватних інвестицій поєднується з високою роллю малих підприємств у зайнятості, розвиток цифрових компетентностей, доступу до платформ, хмарних сервісів і цифрових фінансових інструментів може стати важливим джерелом модернізації [1; 4].

Не менш важливим є і цифрове оновлення державних фінансів та ринку праці. У 2025 році Кабінет Міністрів України продовжив до 2030 року реалізацію стратегії цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами [5]. Таке рішення має не лише управлінське, а й макроекономічне значення, оскільки прозорість публічних коштів, сумісність фінансових систем і можливість оперативного моніторингу видатків є критично важливими в умовах масштабної міжнародної допомоги та відновлювальних програм. У 2026 році Міністерство економіки також повідомило про запуск експерименту з електронного працевлаштування та оформлення трудових відносин через цифрову систему «Обрій» і портал Дія [6]. Такі кроки свідчать, що цифровізація поступово змінює не лише форму державних сервісів, а і самі механізми координації трудових та фінансових процесів.

Разом з тим не варто абсолютизувати цифровізацію як універсальне вирішення всіх структурних проблем. Її результативність безпосередньо залежить від стану електронних комунікацій, доступності інтернету, кіберзахисту, якості адміністрування та рівня довіри до інституцій. У 2024 році було презентовано стратегію розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 року, де акцент зроблено на доступності зв'язку та розвитку електронних комунікацій як фундаменту економіки [7]. У 2025 році уряд зві-

тував і про конкретні кроки з розбудови телеком-інфраструктури, зокрема розвиток xPON та оновлення базових станцій, що важливо для стійкості зв'язку в умовах енергетичних та воєнних ризиків [7]. Отже, цифровізація як інституційний чинник спрацьовує лише тоді, коли має опору у фізичній інфраструктурі, регуляторній послідовності та достатньому рівні цифрових навичок.

Отже, цифровізація в сучасних умовах перетворюється на один із ключових чинників структурної трансформації моделі розвитку національної економіки України. Її значення полягає не тільки у технологічному оновленні, а у формуванні нового інституційного середовища, в якому підвищується прозорість, скорочуються витрати координації, зростає роль даних і посилюється адаптивність економічної системи. Для України цифровізація є цінною ще й тому, що дає змогу поєднати відновлення з модернізацією, а короткострокові антикризові рішення – з довгостроковими структурними змінами. Саме тому в подальшій економічній політиці доцільно розглядати цифровізацію не як окремий напрям реформ, а як наскрізний механізм, який впливає на промислову політику, сферу послуг, регіональний розвиток, ринок праці та систему публічного управління [1; 3; 5].

Список використаних інформаційних джерел

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html.
2. OECD. Digital Public Infrastructure for Digital Governments. OECD Public Governance Policy Papers № 68. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_ff525dc8-en.html.
3. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). Washington, D.C., 2026. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
4. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html.

5. Кабінет Міністрів України. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року : розпорядження від 13.05.2025 № 464-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pratsii-i-tsyfrovizatsii-systemy-upravlinni-ta-planu-zakhodiv-shchodo-ii-realizatsii-i-464>.
6. Кабінет Міністрів України. Уряд запускає експеримент з електронного працевлаштування та оформлення трудових відносин через цифрову систему «Обрій» і Портал Дія. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zapuskaie-eksperyment-z-elektronnoho-pratsevlashtuvannia-ta-oformlennia-trudovikh-vidnosyn-cherez-tsyfrovu-systemu-obrii-i-portal-diia>.
7. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та матеріали щодо її реалізації, 2024–2025 pp. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/p-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-i-546>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

О. В. Новікова, аспірантка спеціальності *Економіка*

О. В. Манжура, д-р екон. наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Цифрова трансформація економіки є однією з ключових характеристик сучасного етапу розвитку суспільства. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у господарські процеси суттєво змінює традиційні підходи до організації підприємницької діяльності, формування ринкових відносин та взаємодії між суб'єктами економіки. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності економічної діяльності, розширення можливостей для розвитку підприємництва та інтеграції національних економік у гло-

бальний економічний простір. Одним із найбільш динамічних проявів цифровізації економічних процесів виступає розвиток електронної комерції, яка істотно впливає на структуру сучасних ринків і поступово перетворюється на один із ключових факторів економічного зростання [1, с. 8].

Електронна комерція являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі купівлі, продажу та обміну товарами і послугами з використанням цифрових технологій та мережі Інтернет. Завдяки використанню цифрових платформ, онлайн-маркетплейсів, електронних платіжних систем та автоматизованих сервісів управління бізнес-процесами електронна комерція забезпечує значне спрощення торговельних операцій, зменшення транзакційних витрат і підвищення швидкості здійснення економічних операцій. У результаті формується нова модель взаємодії між виробниками, продавцями та споживачами, яка характеризується високим рівнем гнучкості, мобільності та доступності.

Цифровізація електронної комерції охоплює впровадження широкого спектра сучасних технологічних рішень у сфері управління бізнес-процесами, маркетингових комунікацій, логістики та фінансових розрахунків. Використання таких інструментів, як хмарні технології, штучний інтелект, аналітика великих даних, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та автоматизовані платформи управління продажами, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств та оптимізації їхньої діяльності. Цифрові технології дозволяють здійснювати комплексний аналіз поведінки споживачів, прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції та вдосконалювати маркетингові стратегії, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств [3].

Практична реалізація цифрових інструментів у сфері електронної комерції дозволяє підприємствам оптимізувати ключові бізнес-процеси. Наприклад, використання автоматизованих систем управління запасами дає змогу своєчасно відстежувати наявність товарів на складах і уникати дефіциту або перевиробництва. Інтеграція CRM-систем із платформами електронної торгівлі забезпечує більш ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, накопичення даних про їхні потреби та формування індивідуа-

лізованих пропозицій. У результаті підприємства можуть більш точно адаптувати свою маркетингову політику до змін споживчого попиту та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Важливим аспектом розвитку електронної комерції є розширення можливостей для малого та середнього бізнесу. Використання цифрових торговельних платформ та маркетплейсів дозволяє підприємствам виходити на значно ширші ринки збуту без необхідності значних інвестицій у створення фізичної торговельної інфраструктури. Це сприяє активізації підприємницької діяльності, стимулює створення нових робочих місць і формує додаткові джерела доходів для економіки. Крім того, електронна комерція створює сприятливі умови для розвитку інноваційних бізнес-моделей, зокрема платформної економіки, омніканальних систем продажів та цифрових сервісів обслуговування клієнтів [2, с. 1169].

Практичний досвід функціонування електронної комерції демонструє, що цифрові торговельні платформи забезпечують підприємствам можливість швидкого масштабування бізнесу. Наприклад, використання маркетплейсів дозволяє компаніям оперативно розширювати асортимент продукції та залучати нові сегменти споживачів. Водночас застосування інструментів цифрового маркетингу, таких як таргетована реклама, пошукова оптимізація та аналітика поведінки користувачів, сприяє підвищенню ефективності просування товарів і послуг у цифровому середовищі. Це дозволяє підприємствам оптимізувати витрати на рекламу та збільшувати обсяги продажів [4, с. 28].

На макроекономічному рівні цифровізація електронної комерції сприяє розвитку цифрової економіки та підвищенню продуктивності національних економічних систем. Активне використання цифрових технологій у сфері торгівлі стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема логістики, фінансових технологій, інформаційних послуг, цифрового маркетингу та електронних платіжних систем. У результаті формується мультиплікативний економічний ефект, який проявляється у зростанні обсягів економічної діяльності, збільшенні податкових надходжень та підвищенні рівня зайнятості населення.

Суттєву роль у розвитку електронної комерції відіграє модернізація логістичної інфраструктури. Використання систем управління доставкою, автоматизованих складів і цифрових платформ відстеження замовлень сприяє скороченню термінів доставки та підвищенню якості логістичного обслуговування. Водночас розвиток електронних платіжних систем і фінансових технологій забезпечує швидкість і безпеку проведення фінансових операцій [2, с. 1173].

Разом із тим цифровізація електронної комерції супроводжується низкою викликів, зокрема питаннями кібербезпеки, захисту персональних даних, надійності електронних платежів та розвитку цифрової інфраструктури. Важливими завданнями залишаються подолання цифрової нерівності, підвищення рівня цифрових компетенцій населення та удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрової економіки [3].

Отже, цифровізація електронної комерції виступає важливим чинником економічного розвитку сучасних держав, сприяючи модернізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності підприємницької діяльності та інтеграції національних економік у глобальний цифровий простір. Подальший розвиток електронної комерції потребує комплексного підходу до формування державної політики у сфері цифрової трансформації економіки, підтримки інноваційних технологій та створення сприятливих умов для розвитку цифрового підприємництва і конкурентного середовища.

Список використаних інформаційних джерел

1. Khanova O., Matyushenko I., Shtal T. et al. Digitalisation as a factor in the economic development of developing countries. *Economics of Development*. № 24 (3). P. 8–24. DOI: <https://doi.org/10.63341/econ/3.2025.08>.
2. Verbitska L., Antokhov A., Zaremba O. et al. The development of e-commerce as a factor stimulating economic growth. *Sci Herald Uzhhorod Univ Ser Phys*. 2024. № 55. P. 1164–1176. DOI: <https://doi.org/10.54919/physics/55.2024.116vt4>.
3. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2024. Вип. 2 (82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>.

4. Капітанюк Е. В. Аналіз поточного розвитку e-commerce в українському середовищі. Економічний простір. 2025. № 208. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.26–31>.

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ЇХ РОЛЬ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В. В. Песцов, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії) за спеціальністю 051 Економіка;

А. О. Каменюк, здобувачка вищої освіти, спеціальність Економіка, група Е БІЕКб-21

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрової економіки особливого значення набуває процес діджиталізації економічних систем. Його актуальність зумовлена зростанням обсягів даних, ускладненням економічних процесів та необхідністю оперативної обробки інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Однією з ключових проблем сучасної економіки є складність і багатовимірність економічних явищ, особливо в умовах трансформаційних змін. Традиційні методи аналізу часто не забезпечують достатньої глибини та швидкості обробки інформації. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів аналізу великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованих інформаційних систем.

Цифровізація економіки виступає ключовим фактором підвищення ефективності управління, оскільки дозволяє інтегрувати різномірні інформаційні потоки, забезпечувати їх оперативну обробку та формувати аналітичну основу для обґрунтованих управлінських рішень. Використання сучасних технологій аналізу даних дає змогу виявляти приховані закономірності, прогнозувати розвиток економічних процесів та оптимізувати бізнес-процеси [2, 4]. Водночас серед основних проблем розвитку цифрової еко-

номіки слід виділити недостатній рівень впровадження сучасних технологій у діяльність підприємств і державних установ, обмеженість якісних та структурованих даних, а також низький рівень цифрової зрілості організацій. Значною перешкодою є також дефіцит фахівців, здатних ефективно працювати з цифровими інструментами аналізу та обробки інформації.

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, невизначеністю та складною системою взаємозв'язків між її елементами. У таких умовах класичні підходи до аналізу даних поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем цифровим методам, що забезпечують більш глибоке та комплексне дослідження економічних процесів. Особливої ваги набувають технології обробки великих масивів даних, хмарні обчислення та цифрові платформи, які формують нову інфраструктуру економічного аналізу.

Окрему увагу слід приділити проблемі даних як ключового ресурсу цифрової економіки. Недостатній рівень автоматизації збору, зберігання та обробки інформації значно обмежує можливості побудови якісних аналітичних моделей і прогнозів. Без належної інформаційної бази навіть найсучасніші технології не здатні забезпечити високий рівень точності управлінських рішень [1, 3]. Попри наявність широкого спектра сучасних цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, нейронні мережі та аналітика великих даних, їх практичне застосування залишається обмеженим. Багато підприємств продовжують використовувати застарілі підходи до управління, що знижує їх конкурентоспроможність та ефективність функціонування.

Важливим чинником успішної діджиталізації є розвиток людського капіталу. Сучасна економіка потребує фахівців нового типу, які поєднують знання в галузі економіки, інформаційних технологій та аналізу даних. Недостатній рівень підготовки таких кадрів стримує впровадження інноваційних рішень та уповільнює процес цифрової трансформації. Крім того, актуальною залишається проблема нормативно-правового забезпечення цифровізації. Відсутність єдиних стандартів роботи з даними, їх обробки та використання створює додаткові бар'єри для розвитку сучасних інформаційних систем і технологій аналізу.

Окремої уваги потребує питання актуальності аналітичних моделей. В умовах швидких змін економічного середовища моделі повинні постійно оновлюватися та адаптуватися до нових даних і умов. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність аналітичних систем, що є необхідною умовою ефективного управління.

Отже, діджиталізація є ключовим напрямом розвитку сучасної економіки, що забезпечує перехід до нових підходів обробки інформації, підвищує якість аналізу та ефективність прийняття управлінських рішень [3, 4]. Її подальший розвиток пов'язаний із розширенням використання сучасних технологій, удосконаленням інформаційної інфраструктури та формуванням нових компетенцій у сфері цифрового аналізу даних.

Сучасні підходи до економічного аналізу відкривають широкі можливості для розвитку, особливо в умовах цифровізації та використання новітніх технологій (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні інструменти аналітики економічних даних та їх практичне застосування

Інструмент	Опис функцій та застосування	Очікуваний ефект для економіки
Штучний інтелект	Аналіз великих масивів даних, прогнозування тенденцій	Прийняття обґрунтованих рішень, оптимізація ресурсів
Машинне навчання	Автоматичне навчання моделей на основі даних	Підвищення точності прогнозів, швидка адаптація до змін
Інтеграція технологій Big Data	Збір та обробка великих обсягів інформації	Систематизація даних, оперативний аналіз економічних процесів
Системи підтримки рішень	Надання рекомендацій на основі моделювання та аналізу	Ефективне управління на всіх рівнях: від підприємства до держави
Цифрові платформи	Централізація інформації та моделювання економічних процесів	Зменшення часу на обробку даних, прозорість управлінських процесів

Джерело: узагальнено автором [1, 2, 4].

Розвиток економіки характеризується глибокими процесами цифровізації, що відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління та якості аналітичного забезпечення. Зростання обсягів даних, ускладнення економічних взаємозв'язків і підвищення рівня невизначеності зумовлюють необхідність використання сучасних підходів до обробки та аналізу інформації. У цих умовах особливого значення набувають цифрові технології та інструменти економічного аналізу, які дозволяють не лише оперативно обробляти великі масиви даних, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати розвиток економічних процесів і підвищувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Отже, економіка має значні можливості та перспективи розвитку саме завдяки впровадженню цифрових технологій і новітніх підходів до аналізу інформації, що зумовлює доцільність розгляду основних інструментів цифрового економічного аналізу та їх практичного застосування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гурман О. М. Цифровізація економіки та її вплив на функції hr-маркетингу. Трансформаційна економіка. 2025. № 1 (10). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-4>.
2. Кононенко Ж. А., Кононец Н. В., Шаравара Р. І., Зінченко О. М., Лизун Р. Б. Детермінанти інтеграційних процесів як чинники посилення конкурентних переваг підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 254–257. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-507>.
3. Педченко Н. С., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М. Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрових трансформацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-02>.
4. Чернін О. Я. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ РІВНОВАЖНИХ СТАНІВ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Д. О. Подрезов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 Економіка

В. І. Рекотова, канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Цифрові екосистеми за своєю природою є складними нелінійними системами, що характеризуються високою динамічністю та великою кількістю взаємозалежних агентів. Традиційні економіко-математичні методи часто виявляються неефективними для пошуку рівноваги в таких системах через швидкість зміни даних та непередбачуваність зовнішніх шоків. У цьому контексті використання методів машинного навчання (ML) відкриває нові можливості для створення адаптивних систем управління, здатних підтримувати стабільність екосистеми в режимі реального часу. Важливим для вивчення є обґрунтування використання алгоритмів машинного навчання для ідентифікації та прогнозування рівноважних станів цифрової екосистеми з метою мінімізації економічних ризиків.

Науковий пошук рівноваги цифрової екосистеми за допомогою ML пропонується здійснювати через впровадження різних груп інструментів.

По-перше, кластеризація та сегментація агентів.

Використання алгоритмів навчання без учителя (наприклад, K-means або DBSCAN) дозволяє виявити приховані структури всередині екосистеми. Розуміння того, як різні групи учасників (споживачі, постачальники, сервіси) взаємодіють між собою, є першим кроком до визначення «точок опору», які тримають систему в стані рівноваги [1, 2].

По-друге, прогнозування станів через рекурентні нейронні мережі (RNN/LSTM). Цифрові екосистеми генерують величезні масиви часових рядів (транзакції, трафік, активність). Мережі архітектури LSTM здатні враховувати довгострокові залежності

та виявляти аномалії, які передують виходу системи з рівноваги. Це дозволяє перейти від реактивного до превентивного управління [3].

По-третє, навчання з підкріпленням (Reinforcement Learning) для автокорекції. Одним із найбільш перспективних напрямів є використання RL-агентів, де функція винагороди (reward function) максимізується при досягненні цільових показників стабільності екосистеми. Такий підхід дозволяє системі самостійно «навчатися» підбирати управлінські важелі (ціноутворення, комісії, ліміти) для повернення до стану рівноваги після зовнішнього збурення [4].

По-четверте, аналіз чутливості та сценарне моделювання.

За допомогою ансамблевих методів (наприклад, Random Forest або XGBoost) можливо визначити вагомість кожного фактора у формуванні загальної рівноваги. Це дає відповідь на питання: зміна якого саме параметру цифрової платформи призведе до найбільш критичного розбалансування системи [2, 4].

Впровадження інструментарію машинного навчання в процес управління цифровими екосистемами дозволяє автоматизувати пошук оптимальних траєкторій розвитку. Використання предиктивних моделей забезпечує високу швидкість реагування на ринкові аномалії, що є критично важливим для збереження життєздатності сучасних бізнес-систем. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення гібридних моделей, що поєднують класичну теорію ігор із глибоким навчанням.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гудзь Т. П., Горячун О. В., Саркісян А. С., Явтушок Д. В. Цифровізація екосистеми торговельного підприємництва. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. № 60. С. 307–314.
2. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Гасій О. В., Подрезов Д. О., Проскурня Н. В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 6(16). С. 734–749.
3. Педченко Н. С., Бірта Г. О., Стрілець В. Ю., Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Математичні методи та методи статистичної обробки

інформації у методології наукових досліджень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 3(113). С. 89–95.

4. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проектного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (49). С. 69–78.

МЕХАНІЗМ ІНТЕГРУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЕКТІВ

Ю. В. Пухальський, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії) за спеціальністю 051 Економіка, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0653-6826>;
М. В. Склема, студентка спеціальності Економіка, група ЕБІЕК 6-31

М. Є. Рогоза, д-р екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики бізнес економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність теми. У сучасних умовах динаміки трансформації економіки та процесів децентралізації управління, стану екологічного навантаження на природу та необхідності забезпечення економічної стійкості суб'єктів підприємництва особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Головним пріоритетом у таких умовах є впровадження стратегічних проєктів як ключовий інструмент управління у досягненні економічної, соціальної та екологічної збалансованості розвитку. Складність процесів та багатовекторність розвитку потребує механізмів та стратегічних інструментів управління для забезпечення сталого розвитку території [1]. Підвищення ефективності економічного потенціалу території, здатність забезпечення підвищення рівня життя жителів паралельно потребує обов'язкового вирішення екологічних питань, що актуалізує формування ефективного механізму інтегрування принципів сталого розвитку

у процесі стратегічного проєктування на рівні громад. Це також актуалізувало завдання дослідження використання фрейм-ворків у бізнес аналітиці проєктного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку [2].

Метою дослідження було обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка методологічних аспектів у формуванні механізму інтегрування принципів сталого розвитку суб'єктів територіальних громад у процесі реалізації стратегічних проєктів.

Основні положення дослідження будувались на розумінні сутності та інтеграції принципів сталого розвитку, оскільки інтегрування передбачає системне включення економічних, соціальних та екологічних складових у всі етапи життєвого циклу стратегічних проєктів таких як ініціювання, планування, реалізацію, моніторинг та оцінку результатів, що потребує підходів забезпечення стійкості економічної системи в царині економічної безпеки також [3].

Дослідження ключових принципів сталого розвитку територіальних громад формувалось на підходах визначення збалансованості економічних, соціальних та екологічних інтересів, ресурсоефективності у екологічній безпеці на довгостроковій орієнтації на інновайність та цифровізацію управлінських процесів. Використання ключових принципів для формування механізму інтегрування принципів сталого розвитку суб'єктів територіальних громад в контексті впровадження стратегічних проєктів потребувало його структурування із урахуванням таких компонентів як: інституційний (органи місцевого самоврядування, стейкхолдери), організаційно-управлінський (процедури стратегічного планування, проєктний менеджмент), економічний (фінансові інструменти, інвестиційні ресурси, державно-приватне партнерство), інформаційно-аналітичний (системи моніторингу, оцінювання та цифрові платформи), нормативно-правовий компонент (локальні стратегії, стандарти).

Етапами у реалізації запропонованого механізму передбачено ідентифікація стратегічних пріоритетів громади, що впливають на підходи та критерії відбору проєктів з урахуванням критеріїв сталого розвитку. При цьому формування інтеграції ESG-підходів у проєктне управління забезпечувало можливостями забезпе-

чення ресурсної підтримки та моніторингу ефективності та коригування стратегій. Для цього було проаналізовано інструменти реалізації на основі стратегічного і програмно-цільового планування, можливостей SMART-моделі проєктного управління та переваги цифрових систем управління (e-governance).

Дослідження індикаторів оцінки сталого розвитку (KPI, ESG-метрики) потребує необхідності визначення очікуваних результатів впровадження механізму через підвищення ефективності використання ресурсів громади для формування потенціалу інвестиційної привабливості, зниження екологічних ризиків та забезпечення економічної безпеки територіальних громад, що було віднесено для перспектив подальших досліджень.

Висновки. Підходи формування механізму інтегрування принципів сталого розвитку у впровадження стратегічних проєктів забезпечують формування системного підходу до управління розвитком територіальних громад, що впливає на забезпечення синергії між стратегічним плануванням та проєктним менеджментом, формуючи таким чином передумови досягнення стійкості та конкурентоспроможності громад у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мовчанюк А. В. (2024) Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>.
2. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фрейм-ворки у бізнес аналітиці проєктного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (49). С. 69–78. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).69-78](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).69-78).
3. Рогоза М., Перебийніс В., Кононенко Ж., Карнаухова Г. & Зінченко О. (2025). Методологічні аспекти прогнозування економічної безпеки: ризики та інтернет-технології в проєктах розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3 (117), 69-76. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-9>. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15581>.

ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВЩИНИ В УМОВАХ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

*І. В. Чаус, спеціальність 051 Економіка, здобувач ступеня
доктора філософії, група E PhD тр-41*

*О. Д. Стефанюк, канд. екон. наук, доцент кафедри управління
персоналом, економіки праці та економічної теорії –
науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Процес децентралізації в Україні надав територіальним громадам значні повноваження, проте одночасно переклав на них відповідальність за фінансове забезпечення соціальної інфраструктури, житлово-комунального господарства та місцевого розвитку. Для Полтавської області, яка характеризується специфічним поєднанням потужного агропромислового сектору та нафтогазовидобувного комплексу, питання фінансової самодостатності є ключовим маркером успішності реформи.

Фінансова самодостатність громади – це її здатність за рахунок власних доходів забезпечувати виконання делегованих та власних повноважень без критичної залежності від державних субвенцій. На Полтавщині зміцнення цього стану потребує використання комплексу інструментів, які можна поділити на кілька груп [1].

Основним джерелом наповнення загального фонду громад області залишається податок на доходи фізичних осіб. Боротьба з тінізацією заробітної плати та легалізація робочих місць у сільській місцевості. Для Полтавщини актуальним є контроль за офіційним працевлаштуванням у агрохолдингах, які орендують землі громад.

Оптимізація земельних відносин через проведення інвентаризації земель та перегляд ставок орендної плати. Територіальні громади Полтавщини мають значні резерви у виявленні «нічийних» ділянок та неоформлених паїв. Для громад, де ведеться видобуток вуглеводнів, критично важливим є інструмент спрямування 3 % ренти за користування надрами до місцевих бюджетів.

Це дозволяє формувати бюджети розвитку навіть у невеликих сільських територіальних громадах [2].

Управління муніципальним майном та активами охоплює такі інструменти: приватизація та оренда в контексті переходу до електронних аукціонів для здачі в оренду комунального майна це мінімізує корупційні ризики та максимізує прибуток громади. Створення комунальних підприємств не лише як надавачів послуг, а й як прибуткових одиниць (наприклад, у сфері переробки агропродукції або надання логістичних послуг). Також інструменти міжмуніципального співробітництва характеризують, що Полтавська область є лідером в Україні за кількістю укладених договорів про співробітництво. Об'єднання ресурсів кількох громад (співфінансування) для реалізації масштабних проєктів: будівництва сміттєпереробних заводів, закупівлі дороговартісної дорожньої техніки або створення спільних інклюзивно-ресурсних центрів. Це дозволяє економити кошти бюджету за рахунок ефекту масштабу.

В умовах дефіциту власних коштів самодостатність зміцнюється через зовнішні безповоротні ресурси, залучені на основі проєктного фінансування та грантової діяльності. Міжнародна технічна допомога розвивається завдяки активній участі громад Полтавщини у програмах USAID, U-LEAD, GIZ. Проєктний підхід дозволяє оновлювати інфраструктуру (енергоефективність шкіл, освітлення вулиць), не витрачаючи кошти з основного кошика доходів. Через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) застосовуються механізми співфінансування стратегічних об'єктів. SMART-інструменти та діджиталізація втілюються у цифрових паспортах територіальних громад [1]. Введення геоінформаційних систем для відображення усіх ресурсів громади (землі, об'єктів, лісів) дозволяє потенційним інвесторам бачити інвестиційні майданчики «в один клік». Бюджет участі забезпечує залучення мешканців до розподілу частини коштів, що підвищує рівень довіри та податкову культуру населення – мешканці громади беруть участь у розподілі бюджетних коштів.

Отже, зміцнення фінансової самодостатності громад Полтавської області в умовах децентралізації неможливе лише за рахунок пасивного очікування податкових надходжень. Необхідний перехід до активного менеджменту територій, де пріоритетом

є детінізація аграрного сектору, використання переваг рентних платежів та активна участь у грантових проектах. Самодостатність сьогодні – це не стільки наявність грошей у касі, скільки здатність громади генерувати додану вартість та залучати інвестиції.

Список використаних інформаційних джерел

1. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Явтушок Д. В. Smart-моделі проєкту менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573>.
2. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Явтушок Д. В., Чаус І. В. Післявоєнне відновлення соціально-економічного розвитку сільських і селищних територіальних громад в Україні. Наукові перспективи. 2026. № 4. С. 2361–2372.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

В. О. Чимирис, аспірант Phd зі спеціальності 051 Економіка
О. В. Манжура, д-р екон. наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах глобалізації та економічної інтеграції інноваційна діяльність стає ключовим чинником конкурентоспроможності національних економік. Для України, яка активно інтегрується у світовий економічний простір, особливого значення набуває формування ефективних механізмів державного регулювання інноваційної сфери [3].

Недостатній рівень інноваційної активності підприємств, обмеженість фінансових ресурсів та недосконалість інституційного середовища обумовлюють необхідність комплексного підходу до державного управління інноваційними процесами.

Метою дослідження є механізм державного регулювання інноваційної діяльності в умовах економічної інтеграції та визначення напрямів удосконалення для підвищення ефективності національної економіки.

Питання державного регулювання інноваційної діяльності досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Основна увага приділялася ролі держави у формуванні інноваційної інфраструктури, стимулюванню науково-дослідних робіт, розвитку людського капіталу та інтеграції у міжнародні інноваційні системи. Водночас питання адаптації цих механізмів до умов економічної інтеграції потребує подальшого дослідження [4].

Важливу роль у формуванні інноваційного середовища відіграє Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», що регулює відносини у сфері наукових досліджень і розробок [2]. У контексті стратегічного розвитку держави визначальним документом є Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, яка передбачає створення ефективної національної інноваційної системи [3].

Державне регулювання інноваційної діяльності являє собою сукупність економічних, правових та організаційних заходів, спрямованих на стимулювання створення, впровадження та поширення інновацій. Воно охоплює формування нормативно-правової бази, фінансову підтримку інноваційних проєктів, розвиток інфраструктури та створення сприятливого інституційного середовища.

До ключових механізмів державного впливу на інноваційну діяльність належать:

- нормативно-правові механізми, які включають законодавче забезпечення інноваційної діяльності, захист прав інтелектуальної власності, регулювання діяльності наукових установ та підприємств[1];
- фінансово-економічні інструменти, які передбачають бюджетне фінансування наукових досліджень, податкові пільги, державні гранти, субсидії та стимулювання венчурного інвестування;
- інституційні механізми, які включають створення технопарків, бізнес-інкубаторів, інноваційних кластерів та науково-дослідних центрів;

- інформаційно-консультаційна підтримка, яка забезпечує доступ до інформації про інноваційні можливості, ринки та технології, а також сприяє розвитку міжнародного співробітництва.

Економічна інтеграція створює нові можливості для розвитку інновацій через:

- доступ до міжнародних ринків і технологій;
- участь у спільних науково-дослідних програмах;
- залучення іноземних інвестицій;
- підвищення конкуренції, що стимулює інновації [6].

Разом з тим, інтеграційні процеси висувають нові вимоги до національної інноваційної системи, зокрема щодо якості продукції, стандартів та рівня технологічного розвитку.

Основні проблеми державного регулювання в Україні:

- недостатній рівень фінансування інновацій;
- слабка взаємодія між наукою та бізнесом;
- недосконалість законодавчої бази;
- низька інноваційну активність підприємств;
- відтік кваліфікованих кадрів [3, 5].

Для підвищення ефективності державної інноваційної політики доцільно:

- удосконалити нормативно-правову базу відповідно до європейських стандартів;
- розширити фінансові інструменти підтримки інновацій;
- стимулювати розвиток державно-приватного партнерства;
- підтримувати розвиток інноваційної інфраструктури;
- активізувати участь у міжнародних науково-технічних програмах;
- створити умови для повернення та утримання висококваліфікованих кадрів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що державне регулювання інноваційної діяльності в умовах економічної інтеграції є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу. Ефективне використання механізмів державного впливу дозволяє підвищити інноваційну активність, забезпечити економічне зростання та інтеграцію у світову економіку. Для України важливо адаптувати національну інноваційну політику до сучасних викликів, забезпечивши її відповідність міжнародним стандартам і потребам розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Закон України «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р> (дата звернення: 22.04.2026).
4. European Commission. European Innovation Scoreboard 2023. Brussels, 2023. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Шевчук І. Б. Інноваційний розвиток економіки в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 12–18.
6. Петренко Н. О. Механізми державної підтримки інновацій в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 10. С. 30–35.

ECONOMIC ASSESSMENT OF ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

*M. S. Yampolska, undergraduate student, majoring in Economics
Povislán Academy of Applied Sciences*

*Zh. A. Kononenko, Associate Professor of the Department of
Economic Cybernetics, Business Economics and Information
Systems – Scientific advisor
Poltava University of Economics and Trade*

An economic assessment of a company's competitiveness is a key tool for evaluating its condition. It is based on a systematic approach to analysing the company's operations. The foundation lies in the use of a combination of financial and non-financial indicators. This approach aims to provide a comprehensive picture of the company's performance. The diagnostic process identifies strengths, weaknesses, as well as potential risks and opportunities for development. An enterprise's competitiveness characterises its ability to operate effectively in the market. It reflects the ability to create and maintain

competitive advantages that ensure operational stability and long-term development. Competitiveness is not a constant. It changes under the influence of external and internal factors. That is why its assessment requires regular analysis.

The assessment process is comprehensive in nature. It involves an analysis of the enterprise's internal environment and external operating conditions. Internal factors include the structure of resources, the level of production organisation, and management efficiency. External factors include market conditions, the level of competition, and macroeconomic conditions. The interaction of these factors determines the enterprise's overall level of competitiveness.

It is important to distinguish between price-based and non-price-based competitiveness. Price-based competitiveness relates to the enterprise's ability to set optimal prices. This is achieved through effective cost management. Non-price-based competitiveness is based on product quality, service levels and innovation. It is also important to comply with environmental standards and modern market requirements.

Competitiveness analysis involves the use of specific assessment methods. These help to organise information and produce reliable results. For example, the SWOT analysis method enables the identification of a company's strengths and weaknesses. It also takes into account the opportunities and threats presented by the external environment. The method is straightforward to apply. However, it has limitations, as it does not provide precise quantitative assessments.

A common method is to compare a company's performance indicators with those of its competitors. This helps to determine the company's position in the market. It also enables the identification of areas for improving efficiency. The main difficulty lies in the limited access to information about the activities of other companies.

The analysis of economic ratios plays a significant role. It is based on the calculation of financial indicators. Such an analysis enables an assessment of a company's profitability, liquidity and financial stability. Its advantages lie in its objectivity and the simplicity of the calculations. At the same time, this approach does not take into account the influence of the external environment.

A system of indicators is used for a more comprehensive assessment. It reflects various aspects of the enterprise's operations. Return on assets is one of the key indicators. It shows the efficiency of the enterprise's use of its assets. Return on equity characterises the efficiency of the use of the enterprise's own resources.

The liquidity ratio reflects a company's ability to meet its short-term obligations. Market share determines a company's position amongst its competitors. The autonomy ratio indicates the level of financial independence. Labour productivity and capacity utilisation rates are also important. They characterise the efficiency of labour and material resource utilisation. Asset turnover enables an assessment of the speed at which a company's resources are turned over. It reflects the effectiveness of asset management. Together, these indicators form the basis for a comprehensive assessment. This makes it possible to determine the actual state of the company and its competitive position.

A company's resource base forms the foundation of its competitiveness. It determines its capacity for stable operation and development. The main types of resources include financial, material and human resources. An adequate level of these resources ensures the company's effective operation. A shortage of resources restricts development and weakens its competitive position.

Financial resources form the enterprise's investment potential. They determine the possibility of modernising production and introducing innovations. Key characteristics include the level of profitability and the amount of equity capital. Access to external sources of financing is also significant. The stability of financial resources enhances the enterprise's resilience.

Physical resources include production capacity and fixed assets. They determine production volume and product quality. The efficient use of physical resources helps to reduce costs. This has a positive impact on competitiveness. The level of technical equipment and modernisation of production is also important.

Labour resources characterise an enterprise's human capital. They include the level of staff qualifications and their productivity. The level of staff involvement in innovation processes is also important. Skilled workers ensure improved operational efficiency. This contributes to the development of competitive advantages.

References

1. Kononenko Zh. A., Mykolenko I. G. & Yakovenko T. I. Analytical tools in economic research into the competitive environment of enterprises. *Economic Problems*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142>.
2. Naumenko Yu. V. Strategies for enhancing the competitiveness of enterprises in the context of Ukraine's economic recovery. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2025. № 1 (31). P. 53–61. DOI: [10.15276/EJ.01.2025.5](https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5). DOI: [10.5281/zenodo.15162228](https://doi.org/10.5281/zenodo.15162228).
3. Perebyinis V. I., Kononenko Zh. A., Karnaukhova G. V. Competitive advantages of economic entities: formation, modelling, determinants. *Market Infrastructure*. 2024. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>.
4. Khanenko M. B. Competitiveness of enterprises: theoretical foundations, factors of formation and modern approaches to assessment. *Sustainable Economic Development*. 2025. № 3(54). P. 321–326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>.

СЕКЦІЯ 14. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

ОСОБЛИВОСТІ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «GREEN HOTEL» В УКРАЇНІ

О. К. Бакарджиева, студентка спеціальності Готельно-ресторанна та курортна справа, група ГРС б 1-41

*О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується зростанням ролі екологічних чинників у формуванні довгострокової конкурентоспроможності готельних підприємств [1]. У зв'язку з цим концепція «green hotel» набуває особливого значення як інструмент інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність суб'єктів готельного бізнесу [2]. Методологія дослідження ґрунтується на системному аналізі світового досвіду екологізації готелів, порівняльному аналізі вітчизняного ринку та узагальненні нормативно-правової бази щодо енергоефективності.

Концепція «green hotel» передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на зниження негативного техногенного впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів та формування екологічної відповідальності споживачів [3]. Вона базується на поєднанні економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності (модель Triple Bottom Line), що повністю відповідає глобальним цілям сталого розвитку [4].

Світова практика демонструє високий рівень поширення екологічних стандартів у готельній індустрії. У країнах Європейського Союзу та США впровадження «зелених» технологій здійснюється на основі систем добровільної сертифікації, таких як Green Key, Green Globe та U.S. Green Building Council [5]. При цьому екологічна сертифікація є не лише елементом маркетингу,

а й інструментом капіталізації активів та зниження операційних ризиків [2].

В Україні ж процес впровадження концепції «green hotel» перебуває на стадії інтенсивного формування та адаптації до міжнародних стандартів [6]. Специфічною особливістю є те, що концепція «green hotel» трансформувалася з маркетингового інструменту у стратегію виживання та енергетичної стійкості. В умовах воєнного стану та дефіциту потужностей, впровадження «зелених» технологій (сонячні станції, теплові насоси) є критично необхідним для забезпечення автономності бізнесу під час блекаутів [6].

Основними особливостями впровадження концепції «green hotel» в Україні є:

- пріоритетність енергоефективних технологій (сонячні панелі, теплові насоси) як засіб забезпечення життєздатності бізнесу;
- поступову інтеграцію міжнародних стандартів через діяльність мережевих готелів (наприклад, Radisson Blu Hotel Kyiv, що має сертифікат Green Key та мережа Reikartz);
- формування нішевого попиту на еко-послуги в рекреаційних регіонах (Карпатський регіон);
- зростання інтересу до сертифікації «Зелений журавлик» як національного знаку екологічного маркування.

Водночас розвиток «зелених» готелів в Україні стикається з низкою бар'єрів. Головним є дефіцит інвестиційного капіталу: висока вартість сучасних технологій та термін окупності сонячних систем для готелів зараз становить 4–6 років, що є прийнятним, проте високий поріг стартових інвестицій, що стримує малий та середній бізнес від глибокої екологічної модернізації [3].

Іншим критично важливим бар'єром є феномен «грінвошингу» (greenwashing) – декларативна екологічність без реальних змін у технологічних процесах, що підриває довіру споживачів. Розв'язанням цієї проблеми є саме незалежна сертифікація (наприклад, «Зелений журавлик»), який підтверджує реальність еко-заходів. Також важливим є питання низького рівня екологічної компетентності менеджменту та персоналу [3]. Впровадження спеціалізованих тренінгів та інтеграції дисциплін зі сталого розвитку в освітні програми може позитивно вплинути на ефективність реалізації екологічних ініціатив [4].

Також суттєвою проблемою залишається недосконалість нормативно-правового поля та відсутність дієвих механізмів державного стимулювання (податкових пільг, «зелених» кредитів) для еко-орієнтованих підприємств [6].

Додатковим бар'єром є низький рівень сформованості екологічної культури споживачів [4]. Незважаючи на поступове зростання зацікавленості до сталого розвитку, більшість клієнтів все ще не готові оплачувати додаткову вартість екологічних послуг [2].

У роботі визначено подвійну роль «зелених» технологій для українських готелів: як інструменту сталого розвитку та як засобу забезпечення національної енергетичної безпеки в умовах воєнного стану. Подальший розвиток напряму «green hotel» можливий за умови консолідації зусиль держави (через інституційну підтримку), бізнесу (через інвестиції в інновації) та громадськості (через підвищення культури споживання), що дозволить сформувати стійку модель вітчизняної індустрії гостинності [4].

Список використаних інформаційних джерел

1. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д.а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.
2. Legrand W., Sloan P., Chen J. Sustainability in the Hospitality Industry. 3rd ed. London: Routledge, 2016. 548 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.9774/gleaf.9781315690261/sustainability-hospitality-industry-willy-legrand-joseph-chen>.
3. Sloan P., Legrand W., Chen J. Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations. Boston : Butterworth-Heinemann/Elsevier, 2009. 204 p. URL: <https://archive.org/details/sustainabilityin-0000sloa>.
4. UN Tourism. Sustainable Development [Official Website]. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>.
5. International Eco-labels for Tourism: Green Key Global; Green Globe Certification Standard; LEED Rating System. URL: <https://www.green-key.global/>.
6. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 21.10.2021 № 1818-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20>.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

І. О. Безручко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС-б 41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних ринкових змін та зростання вимог споживачів до рівня сервісу, що актуалізує проблему ефективного управління якістю обслуговування [1]. У сфері гостинності саме якість обслуговування визначає загальне враження клієнта від отриманої послуги, формує рівень його задоволеності, лояльності та готовності повторно скористатися послугами підприємства. У зв'язку з цим якість сервісу стає не лише характеристикою діяльності закладу, а й стратегічним чинником забезпечення його конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження управління якістю обслуговування посилюється під впливом цифровізації суспільства, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізації ринку послуг і зміни поведінкових моделей споживачів [2]. Сучасний клієнт є більш поінформованим, вимогливим і чутливим до недоліків сервісу. Він оцінює не лише якість основної послуги, а й швидкість обслуговування, професійність персоналу, комфорт середовища, безпеку, зручність комунікації, можливість онлайн-взаємодії, а також індивідуалізацію підходу. Відповідно, підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені постійно адаптувати свої підходи до управління якістю, впроваджуючи сучасні інструменти контролю, оцінювання та вдосконалення сервісних процесів.

Управління якістю обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати як цілеспрямований і безперервний процес планування, організації, контролю та вдосконалення діяльності підприємства, спрямований на забезпечення стабільно високого рівня задоволення потреб споживачів. Особливістю цієї сфери є те, що послуга має нематеріальний характер, спожива-

ється одночасно з її наданням, а тому якість значною мірою залежить від людського чинника, професійної поведінки персоналу та організації безпосереднього контакту з клієнтом. Саме тому система управління якістю повинна охоплювати всі етапи сервісного процесу: від першого контакту зі споживачем до завершення обслуговування та післяпродажної комунікації.

У сучасних умовах споживачі очікують не лише якісної продукції чи комфортного проживання, а й позитивного емоційного досвіду, уважного ставлення та персоналізованого сервісу. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність переходу від традиційного підходу до обслуговування до клієнтоорієнтованої моделі управління. Така модель передбачає системне вивчення потреб цільових аудиторій, сегментацію споживачів, формування індивідуальних сервісних пропозицій та гнучке реагування на зміну попиту. В умовах насиченого ринку виграють ті підприємства, які здатні не лише забезпечити стандартну якість, а й створити для клієнта відчуття турботи, комфорту та унікальності обслуговування.

Важливу роль у забезпеченні високої якості обслуговування відіграє система управління, яка включає розробку внутрішніх стандартів сервісу, регламентацію процесів обслуговування, контроль за їх дотриманням та постійне вдосконалення діяльності [2]. Впровадження стандартів дозволяє забезпечити єдиний підхід до обслуговування клієнтів, зменшити ймовірність помилок у роботі персоналу та підвищити передбачуваність якості послуг. Особливого значення набуває узгодження стандартів обслуговування з концепцією закладу, його категорією, форматом діяльності та очікуваннями цільового споживача. Для готелів і ресторанів важливо не лише формально мати стандарти, а й інтегрувати їх у повсякденну практику через інструктаж, навчання, моніторинг та систему мотивації.

Центральне місце в системі управління якістю обслуговування належить персоналу, оскільки саме він є безпосереднім носієм сервісної культури підприємства. Рівень кваліфікації працівників, їх професійні компетентності, культура мовлення, вміння спілкуватися з гостями, вирішувати конфліктні ситуації та оперативно реагувати на запити клієнтів суттєво впливають на загальне сприйняття якості послуг [3]. У зв'язку з цим особливого значення набувають систематичне навчання персоналу, підвищення кваліфікації.

ліфікації, тренінги з сервісної комунікації, командної взаємодії та етики обслуговування. Не менш важливою є ефективна система мотивації працівників, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, створює сприятливий психологічний клімат у колективі та орієнтує персонал на досягнення високих стандартів якості.

Одним із важливих напрямів управління якістю є впровадження систем оцінювання обслуговування. До найбільш поширених інструментів належать анкетування гостей, аналіз відгуків на онлайн-платформах, моніторинг соціальних мереж, використання методу «таємний покупець», внутрішні аудити та контрольні перевірки. Такі інструменти дозволяють виявити слабкі місця у процесі надання послуг, оцінити рівень задоволеності клієнтів, своєчасно реагувати на претензії та формувати управлінські рішення на основі реальних даних. Особливої уваги потребує робота з онлайн-відгуками, які сьогодні відіграють значну роль у формуванні репутації закладу. Аналіз цифрового зворотного зв'язку дає змогу не лише виявити проблемні аспекти, а й простежити динаміку змін у сприйнятті якості споживачами.

У сучасній практиці дедалі більшого значення набувають інноваційні підходи до управління якістю обслуговування, серед яких персоналізація послуг, програми лояльності, інтеграція сервісу в цифрові канали комунікації, використання чат-ботів, систем автоматичного збору відгуків, а також активна присутність у соціальних мережах. Персоналізація дозволяє враховувати індивідуальні вподобання гостей, формуючи більш цінний клієнтський досвід. Програми лояльності стимулюють повторні візити та сприяють зміцненню довгострокових відносин зі споживачами. Активне використання соціальних мереж забезпечує двосторонню комунікацію, підсилює довіру до бренду та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Міжнародний досвід засвідчує, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу, які системно впроваджують стандарти якості, інвестують у розвиток персоналу та активно використовують інноваційні технології, мають більш стійкі ринкові позиції та здатні швидше адаптуватися до кризових явищ і змін зовнішнього середовища. Успішна практика таких підприємств підтверджує, що управління якістю обслуговування не може бути одноразовим заходом, а повинно розглядатися як безперервний процес стратегічного вдосконалення [4].

Отже, управління якістю сервісу є одним із ключових напрямів розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Воно забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування позитивної ділової репутації, зміцнення конкурентних позицій та стійкість підприємства на ринку. У сучасних умовах ефективне управління якістю повинно базуватися на поєднанні клієнто-орієнтованого підходу, професійного розвитку персоналу, впровадження стандартів сервісу, використання цифрових технологій та постійного моніторингу очікувань споживачів. Саме комплексність і системність цих заходів створюють передумови для довгострокового успіху підприємств індустрії гостинності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Борисова О. Антикрихкість ресторанного бізнесу // NV Бізнес. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/klyuchove-vmynnyadlya-menedzheriv-zaraz-restoranniy-biznes-yak-vizhivayut-restorani-50198452.html> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Kotler P. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th ed. Harlow : Pearson, 2017. 720 p.
3. Walker J. R. Introduction to Hospitality Management . 5th ed. Harlow : Pearson, 2016. 688 p.
4. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д.а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.

ДІАГНОСТИКА ЕКОЛОГІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО ВИМІРУ СТАЛОСТІ В ПІДРОЗДІЛАХ ХАРЧУВАННЯ ПРИ ГОТЕЛІ

К. В. Близький, студентка спеціальності *Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41*

Т. В. Капліна, доктор технічних наук, професор кафедри *готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі*

Підрозділи харчування при готелі (Food&Beverage: ресторан, бар, банкетинг, сніданки, room service) є одними з найбільш ресурсомістких і соціально «чутливих» ділянок діяльності готель-

ного підприємства. Саме тут концентруються ключові екологічні впливи (споживання енергії та води, утворення харчових і пакувальних відходів, використання мийних і дезінфікуючих засобів, вибір постачальників) та соціальні ризики (умови праці, охорона праці, навчання, сезонність зайнятості, взаємодія з локальною громадою). У контексті українських реалій (волатильність попиту, енергетичні обмеження, логістичні збої, кадровий дефіцит у сервісі) потреба у прикладній діагностиці сталості F&B зростає, адже вона дозволяє швидко виявляти «вузькі місця», пріоритизувати заходи та обґрунтовувати управлінські рішення.

Теоретичною основою діагностики доцільно вважати поєднання: галузевих критеріїв сталого туризму для засобів розміщення (планування сталості, екологічні впливи, соціально-економічні вигоди, культурна спадщина) [1], логіки системного управління екологічними аспектами через EMS-підхід (планування – впровадження – перевірка – поліпшення) [2], практик вимірювання харчових відходів і запобігання їм як окремого фокусу для туризму та гостинності [3–5], а також підходів до вимірювання впливів на людей і ланцюг постачання у звітності сталого розвитку (зокрема, соціальні критерії до постачальників, умови праці, охорона праці) [6–7].

Метою цих тез є обґрунтування прикладної рамки діагностики екологічного та соціального виміру сталості в підрозділах харчування при готелі на основі KPI, чек-листів процесів і оцінювання зрілості (maturity), придатної для умов українського ринку.

Методичний підхід пропонується будувати як комбіновану діагностику трьох рівнів: Стратегічно-нормативний рівень: наявність політик, цілей, відповідальності, процедур (SOP) і доказів їх застосування; Процесний рівень: аудит ключових операційних процесів F&B (закупівлі, склад, виробництво, сервіс, банкетинг, прибирання) з фіксацією точок ризику; Результативний рівень: вимірювання показників (KPI) у динаміці та порівняння з внутрішніми бенчмарками, цілями.

Доцільно виділяти 5 блоків екологічної діагностики F&B:

1. Енергія та вуглецевий слід (операційні показники):

- кВт·год на 1 гостя-сніданок або на 1 посадкове місце, або на 1 банкет;

- частка енергоефективного обладнання (індукція, холодильне обладнання класу енергоефективності, таймери, сенсори);
- виконання режимів пікового навантаження (актуально при енергетичних обмеженнях).

Логіка безперервного поліпшення та управління екологічними аспектами узгоджується з EMS-підходом [2].

2. Вода та стоки:

- м³ на 1 гостя-сніданок, на 1 цикл миття посуду;
- наявність аераторів, контролю протікань, технологій повторного використання води (де можливо);
- контроль хімії та дозування мийних засобів (ризик надлишкового використання).

3. Відходи та роздільний збір:

- кг відходів на 1 гостя на добу у F&B (або на 100 страв);
- частка відсортованих відходів (скло, пластик, картон, органіка);
- наявність договорів з операторами та відповідність практикам поводження з відходами.

4. Харчові відходи (food waste) як пріоритетний індикатор:

Рекомендується розрізняти принаймні 3 потоки: кухонні відходи (обрізки, брак), відходи шведської лінії, виробництва (надвиробництва), тарілкові відходи (plate waste). Для первинного вимірювання достатньо «простого обліку» за категоріями протягом 7–14 днів із подальшим аналізом причин (помилки прогнозу попиту, порціонування, меню, зберігання). Галузеві настанови підкреслюють економічний ефект запобігання харчовим відходам і важливість практичних інструментів для закладів гостинності [4], а профільні дорожні карти для туризму акцентують системність вимірювання та управління food waste [3, 5, 9].

5. Сталі закупівлі та постачання (екологічна складова):

- частка локальних постачальників (за групами продуктів);
- наявність вимог до упаковки (повернення тари, мінімізація пластику);
- закупівлі сезонних продуктів (зменшення логістичних впливів).

Соціальна діагностика F&B має охоплювати щонайменше 4 блоки:

1. Умови праці та зайнятість:

- укомплектованість штатного розпису; плинність кадрів; частка сезонних працівників;
- прозорість графіків, облік понаднормових годин;
- наявність адаптації новачків і наставництва.

2. Охорона праці та безпека:

- інструктажі, забезпечення ЗІЗ, виконання санітарно-гігієнічних норм;
- журнал інцидентів, травм і коригувальні дії;
- оцінка ризиків на «гарячих» процесах (гарячий цех, різальні операції, хімія для прибирання).

3. Навчання та якість сервісу як соціальний результат:

- години навчання на 1 працівника F&B;
- стандарти сервісу та комунікації, у т. ч. робота зі скаргами;
- інклюзивність сервісу (зручність меню, позначення алергенів, доступність комунікації).

4. Ланцюг постачання та соціальні критерії до постачальників:

Для українських умов, де значна частка закупівель у F&B здійснюється через локальних постачальників, важливо оцінювати мінімальні соціальні критерії: дотримання трудових прав, охорона праці, відсутність дискримінаційних практик, коректні умови співпраці. Підхід до «supplier social assessment» як елементу управління соціальними впливами в ланцюгу постачання відображено в міжнародних стандартах звітності [6–8].

Для практичного використання пропонується застосовувати матрицю діагностики з двома осями: блоки сталості (екологія, соціум) × рівні управління (політики–процеси–результати). Оцінювання можна проводити за 4-рівневою шкалою зрілості:

0 – відсутнє, 1 – фрагментарно, 2 – стандартизовано, 3 – керовано за даними (data-driven).

Результат оформлюється у вигляді «теплової карти» ризиків, прогалин та короткого плану поліпшень на 90 днів (quick wins) і 6–12 місяців (інвестиційні, організаційні заходи). Логіка «мінімальних критеріїв» для підприємств туризму та необхідність планування сталості узгоджується з галузевими критеріями сталого туризму [1, 9].

Очікувані управлінські ефекти від діагностики: зниження food waste та прямих витрат, стабілізація якості сніданків, бан-

кетів через стандарти процесів, зменшення ризиків травматизму та плинності кадрів через кращі умови праці й навчання, підсилення репутації готелю через прозорі практики сталості. Окремо варто підкреслити, що підвищення енерго- та водоефективності, а також управління харчовими відходами є типовими напрямками «зеленого» порядку денного для готельної індустрії.

Висновки. Діагностика екологічного та соціального виміру сталості в F&B-підрозділах при готелі доцільна як прикладний інструмент управління, що поєднує аудит політик і процесів із вимірюванням KPI та оцінкою зрілості. Запропонована рамка дозволяє адаптувати міжнародні підходи до українських реалій, забезпечуючи простоту збору даних, порівнюваність результатів і формування реалістичного плану поліпшень.

Список використаних інформаційних джерел

1. Global Sustainable Tourism Council. GSTC Industry Criteria for Hotels, with suggested performance indicators. 2016. URL: <https://www.gstc.org/> (дата звернення: 12.02.2026).
2. ISO. ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 12.02.2026).
3. One Planet Network. Global Roadmap for Food Waste Reduction in the Tourism Sector (Draft for consultation). 2022. URL: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/2022-12/Global%20Roadmap%20for%20Food%20Waste%20Reduction%20in%20the%20Tourism%20Sector_Draft%20for%20consultation_Dec2022.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
4. European Commission; HOTREC. European hospitality industry guidelines to reduce food waste and recommendations to manage food donations. 2017. URL: https://food.ec.europa.eu/document/download/4c679546-5994-4c20-bbcc-824390d54812_en?filename=fw_lib_2017_hotrec-guidelines_en.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
5. UNWTO (UN Tourism). Global Roadmap on Food Waste Reduction in Tourism (матеріали, інструменти). URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Global Reporting Initiative. Consolidated Set of the GRI Standards 2021. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 12.02.2026).

7. Global Reporting Initiative. GRI 414: Supplier Social Assessment 2016. 2016. URL: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12677&page=1> (дата звернення: 12.02.2026).
8. UN Tourism (UNWTO). Green Hotel Investments to #RestartTourism. 2021. URL: <https://www.untourism.int/green-hotel-investments-to-restart-tourism> (дата звернення: 12.02.2026).
9. Капліна Т. В., Дудник С. О. Перспективи переходу українських готелів до моделі «нуль відходів». Вчені записки Університету «КРОК». 2025. 4(80), 157–163.

ВПЛИВ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. Е. Бондаренко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності smart-технології перетворюються на один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Цифровізація готельного сервісу, автоматизація операційних процесів, впровадження штучного інтелекту, мобільних застосунків, безконтактних рішень, систем smart room та аналітики даних формують нову модель функціонування готелів, у якій конкурентні переваги дедалі більше залежать від технологічної гнучкості, здатності до персоналізації обслуговування та ефективного управління ресурсами [1; 2]. У сфері туризму цифрова трансформація розглядається як стратегічний напрям розвитку, оскільки саме вона забезпечує покращення доступності послуг, зростання операційної ефективності та вдосконалення взаємодії з клієнтом [3].

Сутність smart-технологій у готельному бізнесі полягає в інтеграції цифрових і автоматизованих рішень у всі основні бізнес-процеси підприємства: бронювання, комунікацію з гостем, check-in, check-out, управління номерним фондом, клімат-контроль, безпеку, технічне обслуговування, енергозбереження, маркетинг

і післяпродажний сервіс. Міжнародний стандарт ISO 22483:2020, імplementований в Україні як ДСТУ ISO 22483:2022, визначає вимоги до якості готельних послуг щодо персоналу, сервісу, безпеки, технічного обслуговування, чистоти, управління постачанням і задоволеності гостей [1]. Хоча стандарт не зобов'язує готелі до впровадження конкретних цифрових рішень, саме smart-технології сьогодні стають одним із найефективніших інструментів досягнення цих вимог на практиці [1; 2].

Одним із найважливіших напрямів впливу smart-технологій на конкурентоспроможність є підвищення якості клієнтського досвіду. Сучасний гість очікує швидкого, зручного та персоналізованого сервісу, тому технології онлайн-бронювання, мобільного ключа, чат-ботів, цифрового консьєржа, голосового керування номером або безконтактної взаємодії стають не просто додатковими опціями, а елементами ринкової привабливості готелю [2; 4]. У дослідженнях цифрової трансформації в готельному бізнесі підкреслюється, що технології безпосередньо впливають на сприйняття сервісу гостями, підсилюють комфорт, скорочують час очікування і дають змогу адаптувати послуги до індивідуальних потреб клієнтів [2; 4]. Відповідно, готелі, які швидше інтегрують smart-рішення у сервісну модель, отримують переваги в залученні та утриманні клієнтів.

Не менш важливим є вплив smart-технологій на операційну ефективність готельного підприємства. Автоматизація внутрішніх процесів дає змогу оптимізувати роботу рецепції, housekeeping, технічної служби, систем енергоменеджменту та внутрішньої комунікації між підрозділами [2; 5]. Наприклад, використання IoT-рішень у номерному фонді дозволяє контролювати освітлення, температуру, присутність гостя та використання ресурсів, що сприяє зниженню витрат на енергію й обслуговування [2]. Аналітика великих даних і цифрові панелі управління допомагають готелям точніше прогнозувати завантаженість, оптимізувати тарифи, коригувати маркетингові кампанії та підвищувати дохідність номерного фонду [5]. Таким чином, smart-технології формують переваги не лише на рівні сервісу, а й на рівні економіки підприємства.

Ще одним важливим аспектом є персоналізація послуг, яка суттєво впливає на лояльність гостей і репутацію бренду. Циф-

рові CRM-системи, аналітика попередніх бронювань, поведінкові дані та алгоритми штучного інтелекту дозволяють формувати більш точні пропозиції для окремих сегментів споживачів і навіть для конкретного гостя [2]. У результаті готель отримує змогу не просто надавати послугу, а будувати індивідуалізований досвід перебування, що особливо важливо для преміального сегмента та повторних клієнтів [2]. У конкурентному середовищі, де багато готелів пропонують схожий базовий набір послуг, саме персоналізований smart-сервіс дедалі частіше стає підставою для вибору на користь певного бренду.

Варто також наголосити на значенні smart-технологій для маркетингової конкурентоспроможності. Цифрові канали комунікації, системи управління репутацією, автоматизація маркетингу, персоналізовані пропозиції та аналіз онлайн-відгуків дозволяють готелям швидше реагувати на зміну попиту й формувати більш точне позиціонування на ринку [3; 5]. Сучасне дослідження конкурентоспроможності smart-готелів на основі онлайн-відгуків показало, що сильні та слабкі сторони таких підприємств добре виявляються саме через цифрові сліди клієнтського досвіду, а технологічно оснащені готелі здатні вигравати конкуренцію завдяки поєднанню комфорту, інноваційності та ефективного управління враженнями гостей [5]. Це означає, що smart-технології впливають не лише на внутрішні процеси, а й на зовнішнє ринкове сприйняття підприємства.

Особливого значення smart-технології набули після пандемічних змін у споживчій поведінці, коли суттєво зросла потреба у безконтактному, безпечному та швидкому сервісі. Саме безконтактна оплата, цифровий check-in, мобільне управління послугами та дистанційна комунікація стали важливими інструментами підтримання довіри клієнтів та адаптації готелів до нових очікувань ринку [2; 4].

Отже, smart-рішення стали не лише джерелом інновацій, а й інструментом антикризової стійкості готельних підприємств.

Водночас впровадження smart-технологій не є автоматичною гарантією конкурентного успіху. Їх ефективність залежить від рівня інвестиційних можливостей підприємства, цифрових компетентностей персоналу, технічної сумісності систем, захисту даних, сприйняття технологій гостями та здатності менеджменту

інтегрувати інновації в загальну сервісну стратегію. Дослідники цифрової трансформації в готельному бізнесі звертають увагу на те, що технології мають підсилювати, а не витіснити людську складову гостинності, оскільки надмірна автоматизація без емоційного контакту може знижувати загальну цінність сервісу для частини гостей [2]. Тому найбільш конкурентоспроможними є ті готельні підприємства, які вміло поєднують smart-рішення з високою культурою персонального обслуговування.

Для українських готельних підприємств smart-технології мають особливе значення ще й тому, що вони відкривають можливості для прискореного оновлення сервісних моделей без обов'язкового масштабного розширення матеріальної бази [6]. За рахунок цифрових інструментів готелі можуть підвищувати стандарти обслуговування, скорочувати операційні втрати, формувати сучасний імідж і точніше відповідати на потреби внутрішнього та міжнародного туриста [1; 3]. У результаті технологічна модернізація стає не допоміжним напрямом, а важливою умовою посилення ринкових позицій підприємства.

Отже, вплив smart-технологій на конкурентоспроможність готельних підприємств проявляється через підвищення якості клієнтського досвіду, персоналізацію сервісу, оптимізацію витрат, посилення маркетингових можливостей, зростання операційної ефективності та адаптивності до нових умов ринку, а тому саме стратегічно виважене впровадження smart-рішень у поєднанні з якісним людським сервісом є однією з ключових передумов довгострокового успіху сучасного готельного підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. ДСТУ ISO 22483:2022. Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг (ISO 22483:2020, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.
2. Cheng X., Xue T., Yang B., Ma B. A digital transformation approach in hospitality and tourism research // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2023. Vol. 35. P. 2944–2967. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2022-0679.
3. Song B. Discovery of smart hotels' competitiveness based on online reviews // Tourism Management. 2024. Vol. 105. Article 105009.

4. Chen Z., Chuah S. H.-W., Ruan W. Q., Wang J. Be smart, but not humanless? Prioritizing the improvement of service attributes in smart hotels based on an online reviews-driven method // Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 9. Article 4036.
5. UN Tourism. Digital transformation. URL: <https://www.untourism.int/digital-transformation> (дата звернення: 30.03.2026).
6. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навч. посіб. / Капліна Т. В., Столярчук В. М., Малюк Л. П., Капліна А. С. Полтава. ПУЕТ, 2018. 357 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПОЛТАВСЬКОЇ ГАСТРОНОМІЇ ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ УНІКАЛЬНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РЕСТОРАНУ ПРИ ГОТЕЛІ

Ана Вашпанов, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу зростає значення нематеріальних чинників конкурентоспроможності, серед яких важливе місце посідають автентичність, емоційна цінність послуги, культурна ідентичність та гастрономічний досвід гостя. Локальна кухня дедалі частіше розглядається не лише як складова харчування, а як ресурс територіального брендингу, засіб диференціації закладу та чинник підвищення привабливості дестинації. Дослідження Р. Björk та Н. Kauppinen-Räsänen доводить, що місцева їжа є важливим джерелом туристичної привабливості й впливає на сприйняття місця перебування [1]. У свою чергу, українські науковці підкреслюють, що гастрономічний туризм і етнічна кухня є перспективним напрямом розвитку внутрішнього туризму та важливим інструментом популяризації регіонів [2–4].

Полтавська гастрономія посідає особливе місце в структурі української кулінарної спадщини. Вона асоціюється з традиційною українською гостинністю, ситністю страв, поєднанням простих натуральних продуктів і виразною домашньою стилістикою.

Саме Полтавщина у масовій культурі часто сприймається як один із символічних центрів української кухні, а найбільш відомим гастрономічним маркером регіону є полтавські галушки, які стали своєрідною «їстівною візитівкою» міста [5]. На туристичному порталі міста наголошується, що Полтава має «багатий український смак», а галушка є центральним елементом гастрономічного образу території [5]. Додатково цей образ підтримується гастрономічними подіями, тематичними маршрутами, музеєфікованими практиками та популяризацією локальних рецептів [6–8].

Особливості Полтавської гастрономії виявляються насамперед у наборі традиційних страв і принципах харчування. Для регіону характерні борошняні страви, борщі, вареники, каші, печені, домашня випічка, узвари, а також поєднання овочевих, м'ясних і молочних компонентів. Полтавська кухня вирізняється не стільки екзотичністю, скільки впізнаваністю, поживністю, смаковою зрозумілістю та культурною близькістю для широкого кола споживачів. Це дуже важливо для ресторану при готелі, оскільки локальна кухня в такому форматі має бути водночас автентичною і доступною для сприйняття різними цільовими аудиторіями – туристами, діловими гостями, сімейними відвідувачами та іноземцями [2; 4].

Однією з ключових рис Полтавської гастрономії є її висока адаптивність до сучасного ресторанного формату. На відміну від деяких вузькоетнографічних кулінарних традицій, які потребують глибокого стилістичного середовища для сприйняття, Полтавська кухня може успішно інтегруватися як у міський ресторан, так і в ресторан при готелі. Такі страви, як полтавський борщ, галушки, вареники або локальні десерти, можуть бути осучаснені шляхом нової подачі, порціонування, візуального оформлення та включення до дегустаційних сетів без втрати регіональної ідентичності. Саме ця адаптивність створює значний потенціал для формування унікальної гастрономічної пропозиції [5; 7].

Для ресторану при готелі Полтавська гастрономія є цінною з кількох позицій. По-перше, вона дає змогу формувати автентичний продукт, який пов'яже заклад із територією. По-друге, забезпечує диференціацію, оскільки локальні страви вирізняють ресторан серед стандартизованих меню. По-третє, створює емоційне наповнення сервісу, коли гість не просто споживає їжу,

а знайомиться з регіональною культурою через смак. По-четверте, Полтавська кухня має добрий потенціал для гастрономічного сторітелінгу, оскільки пов'язана з історією краю, літературною традицією, образом української садиби, ярмарковою культурою та популярними гастрономічними символами [5–9].

Важливо, що Полтавська гастрономія може працювати не лише в межах меню, а й у ширшій концепції готельно-ресторанного продукту. Її потенціал реалізується через локальні сніданки, тематичні вечері, дегустаційні сети, гастрономічні події, пакети проживання з локальною вечерею, майстер-класи з приготування традиційних страв, оформлення меню з регіональними акцентами та візуальне використання елементів Полтавщини в сервіруванні. За такого підходу ресторан при готелі отримує можливість продавати не лише харчування, а повноцінний гастрономічний досвід, що значно підсилює його конкурентну позицію [1; 3].

Окремої уваги заслуговує роль Полтавської гастрономії у формуванні бренду закладу. Сучасний гість дедалі частіше шукає не універсальні страви, а «смак місця», який може стати частиною туристичного враження. Саме тому локальна кухня здатна впливати на лояльність гостей, позитивні відгуки та повторні візити. Якщо ресторан при готелі включає до меню страви, які чітко ідентифікуються з Полтавщиною, це підсилює не лише його власну привабливість, а й загальний образ готелю як закладу, вкоріненого в регіональне культурне середовище [1; 2; 5].

Отже, Полтавська гастрономія має значний потенціал для формування унікальної пропозиції ресторану при готелі завдяки поєднанню автентичності, туристичної впізнаваності, адаптивності до сучасного меню, емоційної привабливості та можливості перетворення локальної кухні на конкурентну перевагу закладу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Björk P., Kauppinen-Räsänen H. Local food: a source for destination attraction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. Vol. 28, No. 1. P. 177–194.
2. Пушка О. С., Шаран Л. О., Арпуль О. В., Шаран А. В. Етнічна українська кухня як елемент гастрономічного туризму в Україні. *Географія та туризм*. 2020. № 59. С. 29–36. URL: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2020.59.29-35> (дата звернення: 30.03.2026).

3. Яковчук О. В. Гастрономічний туризм як особливий вид сучасної туристичної індустрії. *Географія та туризм*. 2015. № 32. С. 50–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2015_32_3 (дата звернення: 30.03.2026).
4. Галина Г. Значення гастрономічного туризму в системі розвитку туристичних дестинацій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 55. С. 35–39. URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2023_55_7.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
5. Food // Visit Poltava. URL: <https://www.visitpoltava.com/en/gastrohosp> (дата звернення: 30.03.2026).
6. Memorial sign to Poltava dumplings // Visit Poltava. URL: <https://www.visitpoltava.com/en/historydata/view?id=33> (дата звернення: 30.03.2026).
7. Interactive Museum of Folk Gastronomy // Visit Poltava. URL: <https://visitpoltava.com/uk/historydata/view?id=97> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Poltava Dumpling Festival // Visit Poltava. URL: <https://www.visitpoltava.com/en/festdata/view?id=2> (дата звернення: 30.03.2026).
9. Плотникова М. А., Капліна А. С. Тенденції та виклики ресторанної галузі України. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLVII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). – Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 616–618.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ В УМОВАХ КРИЗИ

О. О. Гахович, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41з

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Готельно-ресторанна індустрія є однією з найбільш чутливих галузей економіки до впливу зовнішніх факторів, зокрема кризових явищ. В умовах воєнної кризи в Україні, що розпочалася у 2022 році, підприємства сфери гостинності зіткнулися з серйоз-

ними викликами: скороченням туристичних потоків, зниженням завантаженості, порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю фінансових показників та відтоком персоналу. У таких умовах ефективне управління персоналом набуває ключового значення, оскільки саме людські ресурси визначають якість послуг і здатність підприємства адаптуватися до змін.

Особливість готельно-ресторанного бізнесу полягає в нерозривному зв'язку між створенням і споживанням послуги, що робить якість сервісу залежною від професіоналізму та мотивації працівників. Вони є носіями корпоративної культури та іміджу підприємства. Значна частка витрат на персонал (35–55 %) підкреслює його стратегічну роль, що вимагає гнучкої та адаптивної системи управління [1].

Система управління персоналом охоплює планування, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання та управління плинністю кадрів. Галузь характеризується високою плинністю персоналу та необхідністю постійного дотримання стандартів обслуговування, що ускладнює формування стабільного колективу.

Кризові умови суттєво змінюють підходи до управління. Невизначеність, нестабільність доходів і ризик втрати роботи негативно впливають на мотивацію працівників. Дефіцит фінансових ресурсів змушує підприємства скорочувати витрати, що часто проявляється у зменшенні персоналу, зарплат і витрат на навчання, однак це може призводити до погіршення якості послуг. Зростає також рівень стресу серед працівників, що впливає на їх емоційний стан і якість обслуговування [2].

У таких умовах важливим є впровадження антикризових підходів до управління персоналом. Одним із напрямів є оптимізація чисельності працівників через гнучкі форми зайнятості (часткова зайнятість, сезонні контракти, суміщення функцій), що дозволяє зменшити витрати та зберегти ключових співробітників.

Важливу роль відіграє вдосконалення системи мотивації. В умовах обмежених ресурсів зростає значення нематеріальних стимулів: визнання, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік. Поєднання різних форм мотивації сприяє підвищенню залученості персоналу.

Розвиток персоналу також є важливим напрямом антикризового управління. Інвестиції у навчання підвищують адаптивність

працівників, особливо у сфері комунікацій, емоційного інтелекту та стресостійкості. Формування мультифункціональності персоналу дозволяє ефективніше використовувати трудові ресурси [3].

Посилення внутрішніх комунікацій, прозорість управлінських рішень і регулярне інформування працівників сприяють зниженню невизначеності та підвищенню довіри до керівництва. Це позитивно впливає на мотивацію та продуктивність.

Цифровізація HR-процесів дозволяє автоматизувати кадрові функції, підвищуючи ефективність управління. Водночас формування корпоративної культури підтримки сприяє згуртованості колективу, підвищує лояльність працівників і знижує плинність кадрів, забезпечуючи стійкість підприємства в кризових умовах [4].

Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (м. Київ) дозволяє визначити як сильні сторони, так і проблемні аспекти. Підприємство має розвинену організаційну структуру, що включає всі основні функціональні підрозділи, необхідні для забезпечення повного циклу обслуговування клієнтів. У докризовий період система управління персоналом характеризувалася наявністю стандартів обслуговування, ефективною системою мотивації та можливостями професійного розвитку.

Підсистема організаційної культури та психологічного клімату в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2024 році функціонує в умовах постійного зовнішнього стресу, що впливає на стан персоналу та ефективність його роботи. За результатами опитування 120 працівників 72 % оцінюють клімат як задовільний або хороший, тоді як 28 % – як напружений або незадовільний. Це означає, що майже кожен третій співробітник перебуває у стані психологічного дискомфорту, що створює ризики для стабільності колективу [5].

Основними джерелами стресу є фактори воєнного часу: невизначеність щодо тривалості війни (84 %), занепокоєння за безпеку родини (76 %), повітряні тривоги та перебої з електроенергією (69 %), страх втрати роботи (42 %). Це формує постійний напружений фон, що призводить до емоційного виснаження, зниження концентрації та погіршення якості взаємодії з клієнтами.

Діагностика HR-системи виявила ключові проблемні зони: адаптацію і навчання, мотивацію та організаційну культуру. Програми адаптації скорочені, що є критичним з огляду на те, що понад 23 % персоналу мають стаж до одного року. Це означає недостатній рівень підготовки значної частини працівників.

Система мотивації також має недоліки: нематеріальні стимули неструктуровані, відсутні програми визнання та розвитку, що знижує залученість персоналу. Організаційна культура характеризується ослабленням командної взаємодії через втрату досвідчених працівників і недостатню інтеграцію нових.

Проблемною є і система внутрішніх комунікацій: вона обмежується нарадами, без прямого зв'язку між персоналом і керівництвом. У результаті частина проблем не вирішується своєчасно, що підвищує ризик звільнень.

Водночас підприємство демонструє ознаки стійкості: штат відновлено до 323 осіб (84,8 % довоєнного рівня), збережено кадрове ядро (19 % мають стаж понад 7 років), а оцінка на онлайн-платформах становить 8,5 бала, що підтверджує збереження якості сервісу [6].

Антикризова стратегія управління персоналом має практичний характер і передбачає конкретні заходи. Для утримання ключових працівників пропонується надбавка 10–20 % для співробітників зі стажем понад 5 років, що дозволить знизити плинність кадрів з 8,5 % до 5,5 %.

Для підвищення гнучкості впроваджується перехресне навчання (рецепція, room service, господарська служба), що дозволяє оптимізувати використання персоналу [7, 8]. Психологічна підтримка включає корпоративного психолога, групові сесії та анонімні звернення, що сприятиме зниженню вигорання.

Система нематеріальної мотивації передбачає визначення кращих працівників, додаткові вихідні та конкурси ідей, що підвищує залученість без значних витрат. Цифровізація HR-процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати приблизно на 20 % і підвищити оперативність управління.

Економічний ефект є вимірюваним: зниження плинності дозволяє заощадити близько 120 тис. грн щорічно, а покращення якості сервісу може принести до 500 тис. грн додаткового доходу.

Таким чином, система управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» перебуває у стані часткового відновлення, але має визначені проблеми. Запропонована антикризова стратегія спрямована на їх вирішення через конкретні інструменти та поетапну реалізацію, що забезпечує стабільність і створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кравченко О. П., Неїленко С. М. Сучасні підходи до управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. 2023. С. 32. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1690536924.pdf#page=32 (дата звернення: 23.03.26).
2. Добровольська Е., Покотильська Н., Косович О. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. Економічний простір. 2025. № 205. С. 57–62. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/341248> (дата звернення : 23.03.26).
3. Васильєва О. Управління персоналом в умовах війни: цифровізація як відповідь на кризу людського капіталу. Економіка та суспільство. 2025. № 80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6956/6895> (дата звернення : 23.03.26).
4. Гуцалюк О. М. Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі. Практичні заняття. 2024. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/063d3102-755a-429e-b63d-9d06d075effe/content> (дата звернення : 23.03.26).
5. Кравченко О. П., Неїленко С. М. Сучасні підходи до управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. 2023. С. 32. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1690536924.pdf#page=32 (дата звернення : 23.03.26).
6. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»: офіційний сайт. URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua> (дата звернення : 23.03.26).
7. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 2. С. 144–152. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/188> (дата звернення : 23.03.26).

8. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д.а.) . Poltava : PUET. 2025. 271 p.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСУ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ КЛІЄНТІВ

Д. М. Гладун, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний ринок послуг характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами споживчих очікувань, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення сервісу [1]. Рівень задоволеності клієнтів прямо впливає на повторні продажі, лояльність та репутацію компанії [2]. Наукові дослідження останніх років демонструють, що впровадження інноваційних підходів у сфері обслуговування підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та сприяє зростанню доходів [3, 4]. Метою цього дослідження є розробка конкретних заходів для підвищення якості обслуговування та збільшення рівня задоволеності клієнтів у сфері надання послуг.

Об'єктами дослідження стали підприємства сфери обслуговування, зокрема сегмент роздрібної торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу. Основними показниками для оцінки якості сервісу обрано швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, рівень професійної компетентності співробітників та індивідуалізація послуг.

Для збору даних застосовувались:

Опитування клієнтів – для визначення рівня задоволеності та очікувань. Опитування проводилося серед 200 респондентів віком від 18 до 55 років;

Метод аналізу скарг та пропозицій – дозволив ідентифікувати основні проблемні зони сервісу;

Бенчмаркінг – порівняння з конкурентами для виявлення найкращих практик у сфері обслуговування;

Статистичний метод аналізу – оцінка кореляцій між окремими аспектами сервісу та рівнем задоволеності клієнтів.

Крім того, використовувався SWOT-аналіз, щоб систематизувати сильні та слабкі сторони існуючого сервісу та визначити можливості для його вдосконалення.

Дослідження показало, що найбільший вплив на загальний рівень задоволеності клієнтів мають такі фактори: швидкість обслуговування, ввічливість персоналу та індивідуальний підхід до клієнта. Виявлено, що 68 % опитаних клієнтів незадоволені тривалістю обслуговування у пікові години, а 55 % відзначили недостатню компетентність співробітників у вирішенні нестандартних ситуацій.

Аналіз скарг підтвердив, що головними проблемами є:

- нестача персоналу у пікові години;
- відсутність системи заохочення постійних клієнтів;
- недостатня комунікація між відділами, що уповільнює вирішення клієнтських проблем.

Бенчмаркінг конкурентів показав ефективність впровадження цифрових сервісів (онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти), що дозволяє зменшити час очікування та підвищити задоволеність клієнтів.

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення сервісу:

Оптимізація процесів обслуговування – впровадження електронної черги та системи бронювання;

Підвищення кваліфікації персоналу – регулярні тренінги з комунікацій та стандартів обслуговування;

Індивідуалізація послуг – впровадження програм лояльності, персональні пропозиції на основі історії покупок;

Впровадження цифрових інструментів – мобільні додатки, чат-боти, автоматизовані системи опитування клієнтів після обслуговування;

Система мотивації персоналу – бонуси за високу оцінку обслуговування клієнтами та швидке вирішення проблем.

Прогнозоване впровадження цих заходів дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів на 20–25 % протягом першого року.

Удосконалення сервісу вимагає комплексного підходу, що поєднує оптимізацію процесів, підвищення кваліфікації персоналу та застосування сучасних цифрових технологій. Розроблені заходи забезпечують підвищення рівня задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню лояльної аудиторії та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Висновок. Ефективність підприємства в сучасних умовах значною мірою визначається рівнем задоволеності його клієнтів. Дослідження показало, що основними чинниками, які впливають на сприйняття якості сервісу, є швидкість обслуговування, професіоналізм персоналу, індивідуальний підхід та застосування сучасних технологій. Впровадження комплексних заходів, що включають оптимізацію процесів, підвищення кваліфікації співробітників, цифровізацію обслуговування та програми лояльності, дозволяє значно підвищити рівень задоволеності клієнтів. Такий підхід забезпечує формування лояльної аудиторії, зміцнення конкурентних позицій підприємства та сприяє його стабільному розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні – 2020. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2020. С. 203–205. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm.
2. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 494 с.
3. Левицька І. В., Онищук Н. В. Готельна справа : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниця : ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. – 580 с.
4. Соколова А. В., Капліна Т. В. Формування клієнтської лояльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLVIII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік (м. Полтава). С. 518–520.

РОЛЬ ОФІЦІЙНОГО САЙТУ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ ЄДИНОГО БРЕНДУ BOUTIQUE HOTEL ENEY У ЛЬВОВІ

К. Я. Гусаренко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41 (заочна)

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах цифровізації сфери гостинності офіційний сайт і соціальні мережі перетворилися на ключові інструменти формування бренду підприємства. Для малих готельно-ресторанних закладів це питання має особливе значення, оскільки за обмежених ресурсів саме цифрові канали дають змогу забезпечити постійну присутність бренду в інформаційному просторі, підтримувати взаємодію з цільовою аудиторією, візуалізувати сервісну пропозицію та формувати довіру до закладу [1; 2]. За даними DataReportal, наприкінці 2025 р. в Україні налічувалося 23,0 млн ідентифікаторів користувачів соціальних мереж, а аудиторії Facebook, Instagram і TikTok зберігали високу комунікаційну вагу, що підтверджує стратегічну роль цифрових платформ для просування послуг гостинності [2].

У науковій літературі цифровий брендинг у готельно-ресторанній сфері розглядається як поєднання контент-стратегії, візуальної комунікації, управління репутацією та залучення споживачів. Дослідження М. Veloso, М. Ieva та М. Gómez-Suárez показує, що тип контенту в соціальних мережах і узгодженість реакцій бренду на взаємодію користувачів позитивно впливають на залучення аудиторії, образ готелю та намір бронювання [3]. У свою чергу, дослідження А. А. А. Mohammad та співавторів доводить, що соціальна комерція, образ бренду та залученість клієнтів мають істотний вплив на намір бронювання готельних послуг [4]. Отже, сайт і соціальні мережі доцільно розглядати не окремо, а як взаємопов'язані елементи єдиної комунікаційної системи підприємства.

Показовим прикладом такого підходу є Boutique Hotel Eney у Львові. На офіційному сайті заклад позиціонується як бу-

тік-готель, що поєднує послуги розміщення, ресторан, сніданки, SPA-напрям, басейн, банкетні та бізнес-пропозиції, а також додаткові сервіси для гостей [1]. У матеріалах сайту наголошується на шістнадцяти комфортабельних номерах, спокійній локації в зеленій частині історичного Львова, відкритому басейні, ресторані та комфортному просторі для відпочинку й подій [1]. Таким чином, уже на рівні офіційного сайту формується образ не просто готелю, а комплексного простору гостинності.

Офіційний сайт Boutique Hotel Eney виконує функцію базового інформаційного ядра бренду. Саме через сайт потенційний гість отримує структуроване уявлення про формат закладу, категорії номерів, ресторанну складову, додаткові сервіси, умови проживання та можливість бронювання [1]. На відміну від соціальних мереж, де комунікація часто є динамічною та фрагментарною, сайт забезпечує системність, достовірність і повноту інформації. Водночас він є не лише презентаційним ресурсом, а й конверсійною точкою, оскільки спрямовує користувача до бронювання, звернення або перегляду конкретних послуг. Отже, роль сайту полягає в тому, щоб закріпити та раціонально пояснити той бренд-образ, який формується в соціальних мережах [1; 4].

Соціальні мережі у випадку Boutique Hotel Eney виконують іншу, але не менш важливу функцію. На офіційному сайті прямо представлені посилання на Facebook та Instagram, що свідчить про інтеграцію цих платформ у комунікаційну модель закладу [1]. Instagram у такій системі доцільно розглядати як інструмент візуального брендингу. Саме через нього найкраще передаються атмосфера бутік-готелю, естетика інтер'єрів, сервірування сніданків, ресторанний простір, деталі відпочинку та емоційний образ перебування у Львові. Для бутік-формату це особливо важливо, адже споживач обирає не лише номер, а загальне враження від стилю, сервісу та середовища [1; 3].

Facebook, своєю чергою, більшою мірою виконує інформаційно-репутаційну функцію. Ця платформа є доречною для поширення спеціальних пропозицій, повідомлень про події, банкетні й бізнес-послуги, а також для підтримання контакту з локальною аудиторією. Якщо Instagram працює насамперед на емоційне залучення й візуальну впізнаваність, то Facebook може підсилювати функціональні аргументи вибору: зручне розташування, переваги

проживання, ресторан, паркінг, сезонні пропозиції та можливості проведення подій [1]. Саме така диференціація ролей платформ дозволяє малому готельно-ресторанному підприємству формувати бренд одночасно на емоційному та раціональному рівнях.

Суттєвою особливістю Boutique Hotel Eney є поєднання готельної та ресторанної складових у межах одного бренду. На сайті ресторан представлений не як другорядний сервіс, а як важлива частина загальної пропозиції закладу [1]. Це означає, що бренд формується навколо цілісного досвіду: проживання, гастрономії, відпочинку, сервісу та атмосфери. У маркетинговому сенсі така модель є вигідною, оскільки дозволяє працювати з кількома сегментами аудиторії одночасно: туристами, парами, сім'ями, бізнес-гостями, локальними відвідувачами ресторану, учасниками подій. Відповідно, роль сайту та соціальних мереж полягає в тому, щоб об'єднати ці напрями в єдиний образ бренду, а не просувати їх розрізнено [1; 4].

У цьому контексті доцільно говорити про формування єдиного бренду досвіду. Для Boutique Hotel Eney це означає, що користувач повинен сприймати заклад не як сукупність окремих послуг, а як цілісний простір гостинності. Офіційний сайт задає структуру цього бренду через опис послуг, переваг і можливостей проживання, а соціальні мережі підсилюють його через візуалізацію, емоційне залучення та регулярну комунікацію. Саме така узгодженість створює передумови для зростання довіри до бренду, підвищення ймовірності бронювання та формування лояльності гостей [3–5].

Отже, роль офіційного сайту та соціальних мереж у формуванні єдиного бренду Boutique Hotel Eney у Львові є визначальною. Сайт забезпечує повноту, достовірність і конверсійну функцію, Instagram формує візуальну ідентичність і емоційний образ бренду, а Facebook підтримує інформаційно-репутаційну взаємодію з аудиторією. Для малого бутік-готелю така система є найбільш доцільною, оскільки дозволяє при відносно обмежених маркетингових ресурсах створити послідовний, впізнаваний і конкурентоспроможний бренд у цифровому середовищі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Boutique Hotel Eney : офіц. сайт. URL: <http://eney-hotel.lvivhotels.com.ua/en/> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Цифровий 2025: Звіт про глобальний огляд. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Veloso M., Ieva M., Gómez-Suárez M. Social media content strategy in hospitality: the impact of experiential posts and response congruence on engagement, hotel image, and booking intention // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2024. Vol. 33, issue 1. P. 57–77.
4. Mohammad A. A. A., Alzyoud M. F., Al-Hawary S. I. S., Al-Syasneh M. S. The influence of social commerce dynamics on hotel booking intentions: the mediating roles of brand image and customer engagement // Sustainability. 2024. Vol. 16, № 14. Article 6050. restart-tourism (дата звернення: 12.02.2026).
5. Москаленко А. С., Капліна Т. В. Управління репутацією готелю в онлайн-середовищі: аналіз відгуків і стратегій комунікації // Наука і молодь у XXI сторіччі : зб. матеріалів XI Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 10 листопада 2025 року). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 63–66.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ МЕНЮ У ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧУВАННЯ ГОТЕЛІВ КУРОРТНОГО ТИПУ БОЛГАРІЇ

К. В. Дахненко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС(б)-1-41

Л. О. Положишникова, канд. техн. наук, доцент закладу вищої освіти – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Болгарія є одним із найпопулярніших курортних напрямків Центральної та Південно-Східної Європи. Готелі категорії **** та *****, зосереджені переважно в узбережних курортах – Сонячний берег, Несебр, Золоті піски, – щороку приймають мільйони туристів з різних країн. За даними Болгарської асоціації готелів та ресторанів, більшість готелів країни у 2024 році зафіксували

зростання доходів до 20 % порівняно з попереднім роком, а серед туристів найбільшу частку формують гості з Румунії, Великої Британії та Німеччини [1].

Сучасні тенденції у формуванні меню готельних закладів харчування Болгарії відображають як глобальні гастрономічні тренди, так і специфіку регіонального попиту [2]. Серед ключових напрямів – локалізація меню, тобто акцент на автентичних болгарських стравах і місцевих продуктах: мусака, баниця, шопський салат, кебапчета, різноманітні сири та йогурти власного виробництва. Зокрема, у 2024 році готелі курортного типу дедалі активніше практикують підхід *farm-to-table*, налагоджуючи партнерства з місцевими фермерами та постачальниками – це дозволяє водночас підвищити свіжість страв і підтримати локальну економіку [3].

Важливим трендом є зростання попиту на здорове та збалансоване харчування. Дослідження EHL Hospitality Business School (2024) свідчать, що споживачі нового покоління висувають підвищені вимоги до ресторанів та готелів щодо використання стійких інгредієнтів, прозорості постачання та чіткого маркування складу страв. Готельні заклади харчування Болгарії дедалі частіше включають до меню позиції для вегетаріанців, веганів, а також осіб із непереносимістю глютену чи лактози. Поширюються *smoothie*-бари, станції соків та *wellness*-орієнтовані формати харчування [4].

Сезонність залишається визначальною характеристикою формування меню в курортних готелях Болгарії. Пікові літні сезони (червень–вересень) зумовлюють орієнтацію на легкі страви – салати, морепродукти, свіжі овочі та фрукти – у поєднанні з підвищеними вимогами до швидкості обслуговування. За прогнозами галузевих аналітиків, готелі продовжуватимуть «ретельно формувати» сезонне та локальне меню як інструмент сторітелінгу: кожна страва має відображати унікальний характер дестинації та її кулінарну спадщину [5].

Окремим напрямом є цифровізація меню та харчового сервісу загалом. Такі технології, як QR-коди, інтерактивні планшети та мобільні додатки для замовлення страв, стають стандартом обслуговування у готелях вищої категорії. Дослідження у сфері готельного менеджменту (Tiley, 2023) підкреслюють, що цифро-

ві інструменти дозволяють оперативно оновлювати пропозицію, відстежувати популярність позицій і персоналізувати рекомендації для гостей, водночас підвищуючи ефективність роботи кухні завдяки автоматизованим системам замовлень та контролю запасів [6].

Таким чином, сучасні тенденції формування меню у закладах харчування курортних готелів Болгарії визначаються поєднанням локальної гастрономічної ідентичності, міжнародного різноманіття, орієнтації на здорове та стійке харчування й цифрових інновацій. Ці тренди безпосередньо впливають на якість обслуговування гостей та конкурентоспроможність готельного підприємства, а отже є важливою складовою стратегії розвитку служби харчування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Rising Prices of Goods and Services Biggest Challenge for Bulgaria's Hotel Sector – Survey // Bulgarian Telegraph Agency (BTA) : веб-сайт. 2026. 25 лют. URL: <https://www.bta.bg/en/news/economy/1071800-rising-prices-of-goods-and-services-biggest-challenge-for-bulgaria-s-hotel-secto> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Турпітько А. Ю., Положишникова Л. О. Особливості організації роботи служби харчування Premier Hotel Palazzo м. Полтава // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLV Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р.). Полтава : ПУЕТ, 2022. Ч. 2. С. 223–227.
3. Toevs S. Food and Beverage Trends that will Shape the Hotel Industry in 2024 . Hotel Dive. 2024. URL: <https://www.hoteldive.com/news/hotel-food-beverage-trends/704585/> (дата звернення: 15.03.2025).
4. Food and Well-being 2025 : EHL Insights Report / EHL Hospitality Business School ; партнер Intesa Sanpaolo. Lausanne : EHL, 2024. 72 с. URL: https://reports.ehlgroup.com/hubfs/Food&WellbeingTrendsReport_EN.pdf (дата звернення: 20.03.2025).
5. European Tourism 2025: Trends & Prospects – Quarterly Report (Q4/2025) // European Travel Commission (ETC) : веб-сайт. 2026. 12 лют. URL: <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2025-trends-prospects-q4-2025/> (дата звернення: 07.04.2026).

6. Tiley J. Hotel Food Service: An Essential Component of the Hospitality Industry // Journal of Hotel and Business Management. 2023. Vol. 12, Article 059. DOI: 10.35248/2169-0286.23.12.059. URL: <https://www.longdom.org/open-access/hotel-food-service-an-essential-component-of-the-hospitality-industry-105675.html> (дата звернення: 20.03.2025).

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ м. ЧЕРКАСИ)

Л. Ю. Депутат, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС-23;

І. М. Криворучко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС-24

С. Р. Пасєка, д-р екон. наук, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи – науковий керівник

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

У сучасних умовах господарювання питання сталого розвитку набуває особливої актуальності для підприємств ресторанного господарства, які є невід'ємною складовою сфери гостинності. Сталий розвиток розглядається як такий тип господарської діяльності, що забезпечує баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Його класичне визначення було запропоновано у доповіді Комісії Брундтланд: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Для підприємств ресторанного господарства це означає необхідність поєднання ефективного ведення бізнесу з відповідальним ставленням до споживачів, працівників, довкілля та місцевої громади [1].

Підприємства ресторанного господарства мають суттєвий вплив на соціальне й природне середовище, зокрема через споживання ресурсів, утворення харчових відходів, використання одноразового пакування, вплив на здоров'я та культуру харчування населення. Відтак, сталий розвиток у цій сфері повинен охоп-

лювати такі ключові напрями як економічна сталість, соціальна відповідальність, екологічна безпека.

У такому контексті сучасних викликів, у сфері діяльності ресторанів та кафе стратегічного значення набувають екологічні інновації. Вони забезпечують не лише зменшення негативного впливу на довкілля, але й підвищують конкурентоспроможність закладів, сприяють формуванню позитивного іміджу та задоволенню зростаючих очікувань екологічно свідомих споживачів [2].

Поняття екологічних інновацій охоплює будь-які інноваційні рішення, що спрямовані на зменшення впливу господарської діяльності на навколишнє середовище. Згідно з визначенням OECD, екоінновації – це «інновації, які призводять до значного та вимірюваного покращення стану довкілля, у тому числі шляхом зменшення забруднення, підвищення енергоефективності, зменшення використання ресурсів або покращення екологічного менеджменту» [3].

На нашу думку, екологічні інновації в сфері ресторанного господарства можна трактувати як «новітні або вдосконалені технологічні, організаційні, продуктово-сервісні та управлінські рішення, впроваджені в діяльність закладів харчування, що спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, ефективне використання природних ресурсів, зниження рівня відходів і викидів, а також на формування екологічно відповідальної моделі споживання, з урахуванням економічної доцільності та задоволення потреб споживачів» [4].

З запропонованого визначення, вважаємо, доцільно виокремити 4 основних напрями реалізації екологічних інновацій в сфері ресторанного господарства:

1. Технологічні інновації, що передбачають модернізацію матеріально-технічної бази з урахуванням екологічних вимог. Це включає використання енергоефективного, систем очищення і повторного використання води.

2. Організаційні заходи, що спрямовані на формування екологічно орієнтованого управління. Вони передбачають впровадження стандартів екологічного менеджменту (ISO 14001, EMAS), проведення екологічного аудиту та створення «зелених команд».

3. Продуктово-сервісні напрями – передбачають екологізацію меню та обслуговування: використання локальних і сезонних

продуктів, впровадження принципів zero waste, відмову від одноразового пластику та застосування екологічного посуду й біорозкладної упаковки.

4. Управлінський аспект передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегію підприємства, зокрема через впровадження екологічних KPI та комунікацію екологічних ініціатив. Важливими є також участь у програмах сертифікації та співпраця з громадами й екологічними організаціями.

Таким чином, екологічні інновації в ресторанному господарстві становлять собою системний підхід до впровадження технологічних, організаційних, управлінських та продуктово-сервісних рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів та формування екологічно відповідальної моделі споживання. У довгостроковій перспективі це забезпечує стратегічні переваги підприємства, підвищення рівня лояльності клієнтів і конкурентоспроможність на ринку.

Водночас ефективність впровадження таких інновацій потребує системного оцінювання, яке базується на поєднанні екологічних та економічних показників. Основними критеріями є рівень енергоефективності, ефективність управління відходами та використання екологічно безпечних матеріалів.

Практичне значення зазначених підходів підтверджується діяльністю окремих підприємств ресторанного господарства на локальному рівні. До прикладу, ресторанний бізнес у Черкасах вже демонструє стійке зростання, хоча й переживає певні труднощі, зокрема через економічну ситуацію в країні та зміни в поведінці споживачів. В останні роки особливо спостерігається активне оновлення та диверсифікація ринку харчування.

Ресторан «Residence» у Черкасах є яскравим прикладом локального підприємства, яке впроваджує екологічні практики. Це не звичайний заклад, «Residence» – перший локаворський ресторан у Черкасах, він працює виключно на локальному та сезонно-му продукті [5].

Отже, головна концепція ресторану полягає у використанні місцевих фермерських продуктів для приготування страв, що є основою сучасної тенденції локаворства. Такий підхід не лише підтримує місцевих виробників, а й сприяє зменшенню вуглеце-

вого сліду, адже скорочується відстань транспортування продуктів, і водночас зберігається свіжість [6].

Особливістю ресторану також є приналежність до руху «слоу-фуд» – як протипази фастфуду. Це означає не лише неспішне приготування страв із натуральних інгредієнтів, а й заклик до насолоди їжею в спокійній атмосфері, у колі друзів або сім'ї. Такий формат підкреслює важливість якісного харчування та приємного проведення часу за столом.

Разом з цим, важливою екологічною ініціативою ресторану є фокус на здоровому харчуванні. Наприклад, замість традиційної картоплі ресторан пропонує морквяне або шпинатне пюре, що збагачені вітамінами. Також під час копчення грибів і риби застосовується легке копчення, що дозволяє зберегти натуральний смак та зменшити шкідливий вплив надлишкового копчення. Ресторан зосереджений на мінімізації калорійності страв та надає перевагу натуральним інгредієнтам [6].

Окрім кулінарних ініціатив, заклад приділяє увагу екологічності інтер'єру. Дизайн ресторану виконаний із застосуванням натуральних матеріалів, зокрема плитки ручної роботи та екологічних тканин, також заклад наповнений композиціями з рослин та сухоцвітів [7].

Ще одним прикладом є мережа закладів «Caffèine», ресторан «Vano» та «Soborniу». Власники цих ресторанів активно впроваджують екологічні практики, а саме заміну одноразового пластику на біорозкладні матеріали [8]. Така стратегія не тільки відповідає сучасним екологічним трендам, але й підвищує лояльність клієнтів, які цінують відповідальне ставлення до довкілля.

Отже, у Черкасах зростає популярність на екологічно свідомий бізнес. А потенціал розвитку екологічних ініціатив значний, адже все більше споживачів обирають заклади, що демонструють відповідальне ставлення до довкілля. Більше того, інноваційні рішення сприяють зміцненню ринкових позицій закладу та залученню нових клієнтів. Тому впровадження екологічних інновацій є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах сучасних викликів та дає можливість підприємствам досягати позитивних економічних, екологічних, соціальних результатів у своїй діяльності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Назаренко І. В., Мальцева І. С. Сталій розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства: теорія та практика, 2021. Київ : КНТЕУ.
2. Hobson K., Lynch N. Sustainability in hospitality: the role of eco-innovation. International Journal of Hospitality Management, 2022, 104, 103230.
3. OECD Tourism Trends and Policies 2020. OECD Publishing. 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 09.04.2026).
4. Айсель Ізмаїл гизи Н., Зайченко М. Екологічні інновації: підтримка сталого розвитку процесів, продуктів та послуг. Економіка та суспільство, 2022, № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-37> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Локаворський ресторан «Residence». Черкаси. VERDI. URL: <https://verdi.in.ua/news-uk/lokavorskij-restoran-residence-cherkassy/> (дата звернення: 09.04.2026).
6. Ресторан «Residence» – це осередок смаку, спокою й екологічності в центрі Черкас. Нова Доба. URL: <https://novadoba.com.ua/356040-restoran-residence-tse-oseredok-smaku-spokoyu-j-ekologichnosti-v-tsentri-cherkas-alla-kolodych.html> (дата звернення: 09.04.2026).
7. Локаворський ресторан Residence. YOVA YAGER. URL: <https://yovayager.com/ua/works/lokavorskij-restoran-residence> (дата звернення: 09.04.2026).
8. Епоха екофрендлі. Як кав'ярні Черкас переходять в екопростір. 1800. URL: <https://18000.com.ua/strichka-novin/epoxa-ekofrendli-yak-kavyarni-cherkas-perexodyat-v-ekoprostir/> (дата звернення: 09.04.2026).

ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ ЦИФРОФИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Д. В. Джерила, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

*Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сьогодні за умов цифрової трансформації економіки готельний бізнес зазнає значних змін під впливом інноваційних рішень та технологій. І застосування креативних цифрових рішень стає

необхідною вимогою для забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності. Завдяки цифровізації відбувається покращення якості обслуговування, оптимізуються бізнес-процеси, формуються нові формати взаємодії з гостями [1]. Актуальність теми зумовлена також змінами споживчих потреб, орієнтацією на персоналізований сервіс та розвиток смарт-технологій на ринку готельних послуг.

Метою дослідження є виявлення особливостей застосування креативних цифрових технологій у готельному бізнесі та визначення їх впливу на ефективність діяльності підприємств та якості обслуговування гостей.

У сучасний готельний бізнес активно впроваджуються креативні цифрові технології, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства.

Креативні цифрові технології – це сукупність інноваційних інформаційно-комунікаційних рішень, які об'єднують цифрові інструменти з творчими підходами для створення нових продуктів, послуг чи форм взаємодії, підвищення ефективності в різних сферах, в тому числі і ресторанному бізнесі.

Ключовими ознаками, які відрізняють креативні цифрові технології від звичайних цифрових технологій є – інноваційність і новизна, поєднання технологій і креативності, орієнтування на користувацький досвід, інтерактивність та персоналізація, спрямованість на створення доданої вартості.

Креативні цифрові технології в готельному бізнесі та індустрії гостинності охоплюють досить широкий спектр інновацій, які здатні змінити підходи до управління та обслуговування гостей. Креативні технології допомагають трансформувати готельний бізнес із звичайного надавання послуг у створення унікального досвіду для гостя. Готелі, які активно впроваджують інновації отримують значну перевагу на ринку послуг [2]. Табл. 1 ілюструє основні цифрові технології для готельного бізнесу.

Аналіз представлених у табл. 1 даних свідчить, що креативні цифрові технології відіграють комплексну роль у розвитку готельного бізнесу та охоплюють як операційні, так і стратегічні аспекти діяльності підприємств.

Таблиця 1 – Цифрові креативні технології в готельному бізнесі

Технологія	Сутність	Приклад застосування	Переваги
Інтернет речей (IoT)	Мережа підключених пристроїв	«Розумні номери», автоматичне освітлення	Енергоефективність, комфорт
Штучний інтелект (AI)	Аналіз даних і автоматизація	Чат-боти, рекомендаційні системи	Персоналізація сервісу
AR/VR	Доповнена і віртуальна реальність	Віртуальні тури готелем	Покращення маркетингу
Big Data	Аналіз великих даних	Поведінковий аналіз гостей	Оптимізація послуг
Мобільні технології	Використання смартфонів	Он-лайн бронювання, цифрові ключі	Зручність для гостей

Сформовано автором на основі [1–3].

Зокрема такі технології, як Інтернет речей та мобільні рішення, орієнтовані на підвищення рівня комфорту гостей та автоматизацію обслуговування. Вони забезпечують швидкий доступ до послуг, спрощують взаємодію гостей із персоналом та формують сучасний цифровий досвід проживання.

Водночас використання штучного інтелекту та Big Data має більш аналітичний характер і спрямоване на обробку великих обсягів даних. Це дозволяє готелям краще розуміти поведінку гостей, прогнозувати їх потреби та формувати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує рівень задоволеності споживачів.

Технології доповненої та віртуальної реальності виконують важливу маркетингову функцію, оскільки дозволяють потенційним клієнтам заздалегідь знайомитися із послугами готелю через віртуальні тури, що сприяє підвищенню довіри та збільшенню кількості бронювань.

Отже, креативні цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку готельного бізнесу. Їх впровадження забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, покращення якості обслуговування та ефективності управління. У сучасних умовах цифровізація стає стратегічним напрямом розвитку готельної індустрії, що дозволяє формувати інноваційні підходи до організації бізнесу та задоволення потреб клієнтів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.04.2026).
2. Березівська О., Горішевський П., Богайчук В. Сучасні тренди та інновації у застосуванні цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5445?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.04.2026).
3. Кирніс Н. І. Застосування штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2024. Том 7, № 1. С. 111—122.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ REVENUE MANAGEMENT У ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НОМЕРНИМ ФОНДОМ ГОТЕЛЮ

А. В. Ємельянова, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-41(з)

*Л. І. Куц, старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Ефективне управління номерним фондом є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості готельного підприємства. Основною метою цього процесу є максимізація доходу від наявного номерного фонду без розширення його фізичних потужностей. Досягнення зазначеної мети передбачає системний аналіз результатів діяльності, застосуван-

ня гнучкої тарифної політики та адаптацію пропозиції до змін попиту і поведінки споживачів.

Концепція Revenue Management ґрунтується на оптимізації доходів шляхом регулювання цін, вибору ефективних каналів збуту та раціонального розподілу номерного фонду з урахуванням сезонності й коливань попиту. Практична реалізація цієї концепції потребує постійного моніторингу статистичних показників, прогнозування рівня завантаженості та розроблення диференційованих тарифів для окремих сегментів споживачів. Сутність підходу полягає у прийнятті управлінських рішень на основі даних щодо оптимального часу та вартості реалізації конкретного номеру з метою досягнення максимальної фінансової результативності [1].

Оцінювання ефективності управління номерним фондом здійснюється на основі системи ключових показників, серед яких провідне місце займають:

- рівень заповнюваності (Occupancy Rate),
- середній тариф за добу (Average Daily Rate – ADR) та
- дохід на один доступний номер (Revenue Per Available Room – RevPAR) [2].

Показник Occupancy Rate характеризує частку фактично реалізованих номерів у загальній кількості доступних за визначений період та дозволяє оцінити рівень використання номерного фонду.

Показник ADR відображає середній дохід від реалізації одного номеру за добу і є індикатором ефективності цінової політики підприємства. Зростання ADR свідчить про результативність тарифної стратегії та підвищення сприйманої цінності готельного продукту.

Індикатор RevPAR інтегрує показники завантаженості та середнього тарифу, що забезпечує комплексну оцінку прибутковості номерного фонду. Його розрахунок здійснюється шляхом ділення загального доходу від реалізації номерів на кількість доступних номерів або множення ADR на коефіцієнт заповнюваності. Позитивна динаміка RevPAR підтверджує не лише зростання обсягів реалізації, але й підвищення загальної ефективності управління доходами [2].

Раціональне управління номерним фондом передбачає використання стратегій сегментації ринку (виокремлення бізнес-ту-

ристів, індивідуальних мандрівників, групових заїздів, учасників подієвих заходів), застосування динамічного ціноутворення з урахуванням сезонності, глибини бронювання та еластичності попиту, а також стимулювання прямих продажів з метою мінімізації комісійних витрат посередників. Реалізація зазначених заходів забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зростання доходів та зміцнення ринкових позицій підприємства [3].

Важливу роль у впровадженні системи Revenue Management відіграє використання сучасних інформаційних технологій, зокрема систем управління готелем (PMS) та систем управління взаємовідносинами з споживачами (CRM), інтегрованих з аналітичними інструментами [4]. Застосування таких рішень дозволяє здійснювати глибокий аналіз структури попиту, поведінки споживачів, ефективності каналів збуту та результативності тарифних стратегій. Це підвищує точність прогнозування, оптимізує планування роботи персоналу та сприяє формуванню адаптивної цінової політики.

Отже, імплементація системи Revenue Management у процес управління номерним фондом готелю передбачає комплексне поєднання аналітичного підходу, сегментації ринку, динамічного ціноутворення та постійного моніторингу ключових показників ефективності. Такий підхід забезпечує максимізацію доходів від наявного номерного фонду, підвищення рентабельності діяльності та формування стійких конкурентних переваг готельного підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Нездоймінов С. Г., Іванова О. В. Інноваційні підходи до управління доходами (Revenue Management) готельних підприємств // Економіка та держава. 2018. № 5. С. 45–49.
2. Hromko L. Dynamic Pricing Strategies to Maximize Hotel Revenues (Громко Л. Стратегії динамічного ціноутворення для максимізації доходів готелів) // SCIENTIA FRUCTUOSA. 2025. № 4. P. 69–82. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/2328/2266/2631>.

3. Володько О. В. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції / Володько О. В., Рогова Н. В., Куш Л. І., Дудник С. О. // Міжнародний науковий журнал: Грааль науки. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. – № 26. – С. 42–45.
4. Гарбера О. Є. Сучасні інформаційні технології управління готельним бізнесом (PMS та CRM системи) // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 89–95.

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК АНТИКРИЗОВИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

В. О. Жук, студентка спеціальності *Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41*

О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації в усіх сферах економіки, включаючи готельний бізнес [1]. Окрім фізичних руйнувань та логістичних викликів, вона створила безпрецедентне психологічне навантаження безпосередньо на персонал готельних підприємств. Психоемоційне виснаження, постійна загроза життю, робота з постраждалими категоріями населення (ветеранами, ВПО, особами з ПТСР) призводять до професійного вигорання, зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів. Тому, методи психологічної підтримки персоналу, як антикризовий інструмент управління, є особливо актуальними для сьогодення.

Дослідження українських науковців свідчать, що стрес вплинув на психоемоційний стан кожної людини, а найпоширенішими проявами стали: втома, напруження, дратівливість, обережність та гнів. Для працівників готельного бізнесу, які щоденно взаємодіють з гостями, це створює подвійний виклик – необхідність контролювати власний емоційний стан, одночасно забезпечуючи якісне обслуговування.

Досвід роботи готелів у зонах конфлікту продемонстрував критичну важливість психологічної підтримки персоналу. За словами Артема Приходька, генерального менеджера InterContinental Kyiv, управління персоналом у перші тижні війни вимагало гнучкого підходу. Співробітники потребували професійної психологічної підтримки, а комунікація під час кризи мала бути регулярною та прозорою. У підземному паркінгу готелю, облаштованому як укриття, було організовано регулярні сесії з психологом [2].

Сучасні дослідження у сфері готельної індустрії вводять поняття «реабілітаційна гостинність» (rehabilitation hospitality) – концепція, що передбачає інтеграцію реабілітаційних сервісів у діяльність закладів гостинності [3].

Вказана концепція базується на необхідності відновлення людського потенціалу в умовах сталого розвитку держави та передбачає створення безбар'єрного та інклюзивного середовища, що забезпечує підвищення доступності послуг для осіб з особливими потребами та їх соціальну інтеграцію [3]. У контексті управління персоналом «реабілітаційна гостинність» означає створення таких умов праці, які сприяють збереженню ментального здоров'я працівників, забезпечують їм доступ до психологічної підтримки та можливість відновлення після стресових ситуацій.

До вагомих аспектів психологічної підтримки персоналу відноситься забезпечення безпечних умов праці, за яких працівники працюють за комфортним графіком, у сприятливих умовах мікроклімату, за відсутності антропогенної небезпеки, із збереженням ментального здоров'я. У воєнний час це означає необхідність облаштування безпечних укриттів, забезпечення доступу до чистої води, електроенергії та засобів гігієни.

Одним з ефективних інструментів нематеріальної мотивації та психологічної підтримки в умовах воєнного стану є залучення працівників до соціально значущих проєктів. Допомога власному народу, надання позитивних емоцій, створення та підтримка духу незламності сприяють зміцненню відносин у колективі, посиленню соціальних зв'язків та формуванню відчуття потреби та причетності до важливої справи [4].

До важливих напрямів психологічної підтримки належать: регулярні індивідуальні та групові консультації з психологом; створення кімнат психологічного розвантаження з можливіс-

тю короткочасного відпочинку; навчання керівників середньої ланки основам психологічної першої допомоги для своєчасного виявлення ознак вигорання у підлеглих; організацію гарячих ліній психологічної підтримки; впровадження корпоративних програм ЕАР (Employee Assistance Program), які забезпечують конфіденційний доступ до професійної психологічної допомоги [2].

Особливої уваги потребує робота з персоналом, який безпосередньо взаємодіє з постраждалими категоріями гостей. Для якісного обслуговування цієї категорії персонал потребує спеціальної підготовки, а саме: тренінгів з комунікації з особами з інвалідністю, основ психологічної підтримки, навичок роботи з травмою. Така підготовка знижує ризик вторинної травматизації персоналу.

Економічна доцільність впровадження програм психологічної підтримки підтверджується зниженням плинності кадрів, зменшенням лікарняних через вигорання, підвищенням продуктивності та якості обслуговування, що впливає на задоволеність гостей та повторні бронювання [5; 6].

Таким чином, психологічна підтримка персоналу готельного підприємства є дієвим антикризовим методом управління в умовах війни. Основними інструментами психологічної підтримки є: забезпечення безпечних умов праці (укриття, доступ до базових потреб); організація регулярних консультацій з психологом; створення кімнат психологічного розвантаження; залучення персоналу до соціально значущих проєктів; спеціальна підготовка для роботи з постраждалими категоріями гостей; впровадження корпоративних програм ЕАР. Перспективи подальших досліджень спрямовані на розробку моделі оцінки ефективності програм психологічної підтримки персоналу готельних підприємств та адаптацію міжнародного досвіду (зокрема, досвіду Ізраїлю, США, країн ЄС) до українських реалій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Volodko O. Development of tourism and hotel-restaurant industry in conditions of martial law in Ukraine / Volodko O., Kushch L., Dudnyuk S., Kampov N. // Науково-практичний журнал: Інвестиції: практика та досвід. – Київ : ТКД «Центр», 2023. – № 6. – С. 122–130.

- (Economy). ISSN 2306. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/64/50>.
2. EHL Hospitality Insights. Managing Hotels in Times of War. Lausanne. 2024. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/managing-hotels-in-times-of-war>.
 3. Комарніцький І., Бовш Л., Олійник О., Приходько К. Реабілітаційний сервіс у сфері гостинності // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 10–30. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/305944>.
 4. Державна служба України з питань праці. Психологічна підтримка працівників в умовах воєнного стану. Київ, 2024. URL: <https://dsp.gov.ua>.
 5. International Labour Organization. Mental Health at Work. Geneva: ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/mental-health-at-work>.
 6. American Psychological Association. Employee Assistance Programs: A Guide for Implementation. Washington, 2023. URL: <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/employee-assistance>.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАННОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЇ ТА НАВЧАННЯ НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДІВ МЕРЕЖІ MCDONALD'S UKRAINE У м. КИЇВ

***К. Є. Занько**, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41з*

***А. С. Капліна**, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективність роботи персоналу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності закладу, стабільності якості обслуговування та формування позитивного споживчого досвіду. Для підприємств швидкого обслуговування значення людського чинника посилюється високою інтенсивністю праці, необхідністю дотримання корпоративних стандартів, швидкою адаптацією нових працівників і постійною взаємодією з гостями. Саме тому питання мо-

тивації та навчання персоналу набувають особливої актуальності в системі управління ресторанним підприємством [1; 2].

У наукових дослідженнях доведено, що ефективність праці в закладах готельно-ресторанного господарства слід розглядати комплексно: як поєднання продуктивності, якості виконання функцій, дотримання стандартів сервісу, здатності до командної взаємодії та кадрової стабільності [1; 3]. Мотивація працівників у цьому контексті виступає не лише інструментом матеріального стимулювання, а й механізмом формування залученості, відповідальності та професійної зацікавленості. Водночас професійне навчання забезпечує здатність працівника виконувати трудові функції відповідно до вимог закладу, швидко адаптуватися до умов роботи та підтримувати належний рівень сервісу [2; 4].

Особливо показовим у цьому аспекті є досвід закладів мережі McDonald's Ukraine у м. Київ. Офіційні матеріали компанії свідчать, що робота в мережі організовується на основі офіційного працевлаштування, гнучкого графіка, системи преміювання та заохочення, надбавок за роботу в нічний час, а також навчання безпосередньо на робочому місці за участю інструктора [5; 6]. Компанія також наголошує на можливості працевлаштування без попереднього досвіду, що підвищує роль внутрішньої системи навчання і наставництва [5; 6]. У Києві мережа представлена закладами в різних функціональних зонах міста, зокрема у транспортних, житлових і торговельних локаціях, що вимагає гнучкої кадрової організації та адаптації трудових процесів до конкретно-го ресторану [7].

Аналіз наукових підходів і практики діяльності McDonald's Ukraine дозволяє стверджувати, що результативна система мотивації для ресторанного персоналу повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать стабільна заробітна плата, премії, надбавки за особливі умови праці та інші фінансові заохочення. До нематеріальних слід віднести визнання результатів праці, позитивний психологічний клімат, підтримку з боку колективу, прозору комунікацію з менеджментом, можливість професійного розвитку та кар'єрного просування [2; 3]. Для мережевого ресторанного підприємства такий підхід є особливо важливим, оскільки дає змогу підтриму-

вати однакові стандарти поведінки працівників у різних закладах і знижувати ризик плинності кадрів.

Не менш вагоме значення має професійне навчання. Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійне навчання як процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок та вмінь працівників [4]. У сфері ресторанного господарства навчання має безперервний характер і включає адаптацію нових співробітників, опанування стандартів обслуговування, розвиток комунікативних навичок, підготовку до роботи в умовах інтенсивного навантаження та формування навичок командної взаємодії [1; 8]. Для закладів McDonald's Ukraine це особливо актуально, оскільки саме навчання на робочому місці дозволяє швидко включити працівника у виробничо-сервісний процес і забезпечити відповідність корпоративним стандартам [5; 6].

На основі проведеного дослідження можна виокремити кілька пріоритетних напрямів підвищення ефективності роботи ресторанного персоналу. Перший напрям пов'язаний з удосконаленням системи мотивації через більш адресне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Доцільним є запровадження локальних механізмів визнання працівників, наприклад відзначення кращого працівника зміни, заохочення наставників, публічного визнання командних результатів. Другий напрям передбачає посилення ролі зворотного зв'язку між менеджером і працівником, що сприятиме більш чіткому розумінню очікувань, корекції поведінки та плануванню професійного зростання. Третій напрям стосується розвитку навчання через поєднання адаптаційної підготовки, коротких мікротренінгів із сервісної комунікації та підготовки кадрового резерву [1; 2; 8; 9].

Практична цінність таких заходів полягає в тому, що вони не суперечать чинній кадровій моделі McDonald's Ukraine, а розвивають її. Компанія вже комунікує кар'єрні можливості для працівників, наявність підтримки команди та інструктора, а також структурований підхід до працевлаштування [5; 6]. Тому вдосконалення мотивації та навчання доцільно здійснювати через посилення персоніфікованого підходу, формалізацію адаптаційних маршрутів і розширення сервісно-комунікативної підготовки персоналу.

Отже, підвищення ефективності роботи ресторанного персоналу на прикладі закладів мережі McDonald's Ukraine у м. Київ доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, що базується на інтеграції мотивації, навчання, адаптації, наставництва та внутрішнього кар'єрного розвитку. Саме така модель дозволяє не лише підтримувати поточну результативність праці, а й створює умови для довгострокової кадрової стабільності, високої якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій ресторанного підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
2. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 3. С. 204–212.
3. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 75–80.
4. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
5. Переваги роботи в МакДональдз® : офіційний сайт McDonald's Ukraine. URL: <https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/robota-v-makdonaljdz/perevagi-roboti-v-makdonaljdz/> (дата звернення: 03.04.2026).
6. Масш запитання? Питання та відповіді щодо працевлаштування : офіційний сайт McDonald's Ukraine. URL: <https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/zvorotnij-zvjazok/zapitannja-ta-vidpovidi/> (дата звернення: 03.04.2026).
7. МакДональдз в Україні: 15 років наполегливої праці. McDonald's Ukraine. 2012. URL: https://ukraine.mcdonalds.ua/media/file/05_24_McD_15%20years_ukr.pdf (дата звернення: 03.04.2026).
8. Язіна В. А. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72.
9. Дудник С., Капліна А. Світові тенденції впровадження інновацій у готельному бізнесі. Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень : зб. наук. пр. з матер. VI Міжнар. наук. конф., м. Київ, 3 жовт. 2025 р. Київ, 2025. С. 109–112.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Р. В. Зубахіна, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах соціальна відповідальність і сталий розвиток перестають бути додатковою характеристикою готельного підприємства та перетворюються на одну з базових умов його конкурентоспроможності, репутаційної стійкості й довгострокової ефективності. Для готельного бізнесу України ця проблематика набуває особливого значення, оскільки функціонування підприємств гостинності відбувається в умовах воєнних ризиків, енергетичних обмежень, соціальної вразливості населення та потреби у відновленні територій. У такому контексті соціальна відповідальність готелів має розглядатися не лише як добровільна етична практика, а як системна модель управління, що поєднує економічні, соціальні та екологічні пріоритети [1; 2].

У міжнародному дискурсі сталий розвиток туризму і гостинності пов'язується з досягненням Цілей сталого розвитку ООН, насамперед у частині гідної праці, відповідального споживання, чистої енергії, підтримки місцевих громад та партнерства заради розвитку [1; 3]. Для сфери гостинності це означає впровадження моделей управління, які забезпечують раціональне використання води та енергії, скорочення відходів, безпечні умови праці, інклюзивність сервісу, підтримку локальних виробників і прозору взаємодію зі стейкхолдерами.

Глобальна рада зі сталого туризму розглядає сталий готельний бізнес через чотири ключові блоки: ефективне управління сталістю, соціально-економічні вигоди для громади, збереження культурної спадщини та мінімізацію негативного впливу на довкілля [4].

Аналогічно, ініціатива Hotel Sustainability Basics визначає мінімальний набір практичних дій, які мають бути реалізовані кожним готелем як базовий стандарт відповідального функціонування [5].

Для українського готельного бізнесу соціальна відповідальність має декілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, це відпо-

відальність перед персоналом: забезпечення безпечних умов праці, збереження робочих місць, підтримка психологічної стійкості працівників, професійне навчання, недискримінація та справедлива оплата праці. По-друге, це відповідальність перед гостями, що в сучасних умовах включає не лише якість обслуговування, а й гарантії безпеки, наявність укриттів, резервного енергозабезпечення, стабільного зв'язку та кризових протоколів. По-третє, це відповідальність перед місцевою громадою, яка реалізується через закупівлі у локальних постачальників, участь у благодійних ініціативах, підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранських і соціальних програм, а також збереження локальної культурної ідентичності в готельному продукті [2; 6].

Важливо, що в Україні ідея сталого розвитку має не лише глобальне, а й чітко окреслене національне нормативне підґрунтя. Цілі сталого розвитку України до 2030 року закріплюють необхідність збалансування економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічної безпеки [1]. Урядові та галузеві інституції також дедалі частіше акцентують на відбудові туризму як сучасної, діджиталізованої та сталої системи, орієнтованої на європейські стандарти [2]. Це створює підґрунтя для того, щоб українські готелі інтегрували принципи ESG-орієнтованого управління у свою операційну та стратегічну діяльність.

Практична реалізація соціальної відповідальності у готельному бізнесі України вже набуває конкретних форм. Одним із показових напрямів є екологічна сертифікація та впровадження міжнародно визнаних стандартів. Зокрема, програма Green Key поширюється і в українських засобах розміщення, а у 2025 році в Буковелі було повідомлено про сертифікацію низки готелів за цим стандартом [6–9]. Це свідчить про поступовий перехід частини ринку від декларативного позиціонування до верифікованих практик енергоефективності, раціонального використання ресурсів, екологічної комунікації з гостями та підтримки місцевої економіки. Водночас значний потенціал мають і внутрішні інструменти сталого розвитку: аудит споживання ресурсів, сортування відходів, зменшення використання одноразового пластику, цифровізація гостьових сервісів, відповідальні закупівлі та нефінансова звітність [4; 5; 7].

Окремої уваги заслуговує соціальний аспект сталості. У готельному бізнесі України соціальна відповідальність дедалі часті-

ше проявляється у практиках, що виходять за межі корпоративної філантропії. Ідеться про формування безпечного й інклюзивного простору для різних категорій гостей, адаптацію послуг для осіб з інвалідністю, підтримку внутрішнього туризму, інтеграцію локальної гастрономії та культурної спадщини у сервісну пропозицію. Такі кроки не лише формують позитивний імідж підприємства, а й зміцнюють його зв'язок із територіальною громадою, підвищують довіру споживачів і сприяють локальному економічному розвитку [3; 4].

Разом із тим розвиток соціально відповідального готельного бізнесу в Україні стримується низкою чинників: браком фінансових ресурсів для «зелених» інвестицій, фрагментарністю впровадження екологічних та соціальних практик, недостатньою поширеністю нефінансової звітності, відсутністю єдиних галузевих індикаторів оцінювання та переважанням короткострокової антикризової логіки управління. Часто соціальна відповідальність ще сприймається як комунікаційний інструмент, а не як цілісна управлінська концепція. Тому подальший розвиток галузі потребує переходу від окремих ініціатив до інтегрованої системи сталого управління, де соціальні, екологічні та економічні показники будуть взаємопов'язані на рівні стратегічних рішень [4; 5; 7].

Отже, соціальна відповідальність і сталий розвиток у готельному бізнесі України мають розглядатися як стратегічна основа модернізації галузі. У сучасних умовах стійким буде не просто той готель, який забезпечує прибутковість, а той, що здатний поєднати високу якість сервісу з турботою про працівників, гостей, громаду та довкілля. Інтеграція міжнародних стандартів, розвиток локального партнерства, екологізація операційних процесів і посилення соціальної місії готелів формують передумови для відновлення й конкурентного розвитку української індустрії гостинності на засадах відповідального управління.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 26.03.2026).

2. Державне агентство розвитку туризму України : офіц. сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 26.03.2026).
3. Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030. UNWTO, UNDP. 2018. URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/do/10.5555/collection-news-65215/full/> (дата звернення: 26.03.2026).
4. GSTC Hotel Standard. Global Sustainable Tourism Council. URL: <https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-hotel-standard/> (дата звернення: 26.03.2026).
5. Hotel Sustainability Basics. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics> (дата звернення: 26.03.2026).
6. Green Key to IBIS City Center hotel in Kyiv, Ukraine. Green Key Global. 2023. URL: <https://www.greenkey.global/stories-news-1/2023/9/4/green-key-to-ibis-city-center-hotel-in-kiyv-ukraine> (дата звернення: 26.03.2026).
7. Bukovel Sustainability Report 2024. Bukovel. 2024. URL: <https://bukovel.com/en/sustainability/zvit-zi-stalogo-rozvitku-bukovel-2024> (дата звернення: 26.03.2026).
8. 11 hotels in Bukovel have received international Green Key environmental certification: what is known. Visit Ukraine. 2025. URL: <https://visitukraine.today/blog/6160/11-hotels-in-bukovel-have-received-international-green-key-environmental-certification-what-is-known> (дата звернення: 26.03.2026).
9. Цибенко В. М., Капліна Т. В. Роль стандартів екологічного управління у готельному секторі // Наука і молодь у ХХІ сторіччі : зб. матеріалів XI Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 10 листопада 2025 року). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 102–105.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБИ ПРИЙМАННЯ ТА РОЗМІЩЕННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Д. Є. Кальченко, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-4З

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний готельний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції та постійним зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. У цих умовах ефективність діяльності готельно-

го підприємства значною мірою визначається раціональною організацією роботи служби приймання та розміщення (Front Office), яка є «обличчям» готелю та формує перше і найбільш стійке враження про заклад. Теоретичне осмислення функціонування цієї служби є необхідною передумовою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності готельної діяльності.

Служба приймання та розміщення належить до контактної зони готелю (Front of the House), тобто до підрозділів, які безпосередньо взаємодіють з гостем. Разом зі службою обслуговування номерів (Housekeeping) вона утворює зону переднього плану Front Office, яка є ключовим елементом операційної діяльності готелю [1].

Залежно від рівня взаємодії з клієнтами готельні служби поділяються на контактну та неконтактну зони. Контактна зона забезпечує безпосередню комунікацію з гостем, формує його перше враження та загальне сприйняття якості обслуговування. До неї належать: служба приймання та розміщення, консьєрж-сервіс, ресторанне господарство (обслуговуючий персонал), додаткові платні послуги. Неконтактна зона (Back of the House) забезпечує внутрішні технологічні процеси та не передбачає прямого контакту з гостем (служба обслуговування номерів в адміністративній частині, інженерно-технічна служба, пральня, бухгалтерія тощо) [2].

Служба приймання та розміщення має складну внутрішню структуру, яка залежить від розміру готелю, його категорії та специфіки діяльності. Типова структура Front Office включає такі відділи та підрозділи [3]:

Таблиця 1 – Структура та функції служби приймання та розміщення

Підрозділ	Основні функції
Відділ бронювання	Обробка заявок на резервування, підтвердження бронювань, ведення календаря завантаженості
Служба доставки багажу (Bell Service)	Зустріч гостей, транспортування багажу, супровід до номера

Продовж. табл. 1:

Підрозділ	Основні функції
Відділ комутації (телефонна служба)	Прийом та комутація вхідних дзвінків, внутрішній зв'язок
Розрахунково-касовий відділ	Оформлення розрахунків з гостями, прийом оплати, виписки рахунків

Очолює службу менеджер із розміщення (Front Office Manager), до компетенції якого належить загальне керівництво всіма підрозділами, координація їхньої діяльності та забезпечення безперебійної роботи [4].

Основні функції служби приймання та розміщення охоплюють:

- продаж номерного фонду, моніторинг та аналіз даних щодо його використання;
- прийом гостей, їх реєстрацію (check-in) та розміщення;
- створення та ведення карток гостей (guest history);
- обробку заявок на бронювання;
- надання інформаційно-довідкових послуг;
- підготовку платіжних документів та здійснення підсумкового розрахунку (check-out);
- координацію всіх видів послуг, що надаються гостям під час перебування [5].

Служба приймання та розміщення (Front Office) є ключовим структурним підрозділом готельного підприємства, який забезпечує безпосередню взаємодію з гостем на всіх етапах гостьового циклу. Її діяльність охоплює широкий спектр функцій: від бронювання та реєстрації до остаточного розрахунку та післявиїздової комунікації.

Ефективність роботи служби приймання та розміщення залежить від раціональної організаційної структури, чіткої регламентації функцій, впровадження сучасних автоматизованих систем управління (PMS), а також високого рівня професійної підготовки персоналу.

Сучасні тенденції розвитку готельної індустрії, пов'язані з цифровізацією та зростанням вимог споживачів, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення технологічних процесів,

впровадження інноваційних рішень та підвищення кваліфікації персоналу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності служби приймання та розміщення в конкретних готельних підприємствах [6].

Список використаних інформаційних джерел

1. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. – Київ : Кондор, 2018. – 408 с.
2. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. – Київ : Центр учбової л-ри, 2019. – 472 с.
3. Бойко М. Г. Організація готельного господарства. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 420 с.
4. Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т. Готельний бізнес: організація, управління, обслуговування. – Київ : Видавничий дім «Слово», 2017. – 416 с.
5. Писаревський І. М., Погасій С. О. Організація готельного господарства. – Харків : ХНАМГ, 2019. – 280 с.
6. Рогова Н. (2025). Удосконалення діяльності засобів розміщення за рахунок впровадження соціальних інновацій. Якість продукції готельно-ресторанного господарства: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Т. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.) (с. 44–75). Poltava : PUET. 271 p. ISBN 978-966-184-456-7.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ESG В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ

***А. О. Каманіна**, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41*

***Н. І. Кирніс**, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах господарювання готелі функціонують в середовищі високої конкуренції, де традиційні фактори успіху, такі як ціна та матеріально-технічна база, поступово поступаються місцем нематеріальним чинникам, зокрема репутації, екологічності та соціальній відповідальності. Зростання екологічної сві-

домості споживачів сприяє формуванню попиту на «зелені» готелі, які впроваджують енергоефективні технології, зменшують негативний вплив на довкілля та підтримують принципи раціонального використання ресурсів [1].

Крім того, соціальний аспект ESG набуває особливого значення, оскільки якість обслуговування у готельному бізнесі безпосередньо залежить від рівня підготовки персоналу, умов праці та корпоративної культури. Забезпечення належних соціальних стандартів сприяє підвищенню мотивації працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень задоволеності гостей.

Особливої актуальності впровадження ESG набуває для готелів України в умовах сучасних викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю, цифровізацією та інтеграцією у міжнародний туристичний простір. Використання ESG-підходів дозволяє готельним підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток.

ESG (Environmental, Social, Governance) – це сучасна управлінська концепція, яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність підприємства [2].

Основні складові ESG:

- **Environmental (E)** – екологічна відповідальність (енергоефективність, зменшення відходів);
- **Social (S)** – соціальна відповідальність (умови праці, клієнтоорієнтованість);
- **Governance (G)** – корпоративне управління (прозорість, етика бізнесу).

Упровадження ESG є глобальним трендом у готельному бізнесі та сприяє сталому розвитку підприємств.

Дотримання Е-принципів означає турботу про навколишнє середовище, мінімізацію та компенсацію екологічної шкоди навколишньому середовищу, управління відходами, забезпечення бізнес-процесів в межах економіки замкнутого циклу. S-принцип означає забезпечення безпечних умов праці персоналу, його навчання, підвищення кваліфікації та дотримання прав, формування позитивних відносин з місцевим суспільством, споживачами. Виконання G-принципів означає впровадження кращих практик в корпоративне управління, матеріальна винагорода топ-менедж-

менту підприємства, дотримання інтересів стейкхолдерів, необхідний рівень розкриття інформації про діяльність підприємства, наявність обґрунтованої стратегії розвитку підприємства [3].

Пропонуємо схему впровадження ESG-концепції в діяльність готелю (рис. 1).



Рисунок 1 – Схема впровадження ESG-концепції у готель

Запропонована схема впровадження ESG-концепції має логічну послідовну структуру, що забезпечує комплексний підхід до трансформації діяльності готелю.

Системність підходу. Схема охоплює всі ключові етапи управління – від аналізу до контролю та вдосконалення. Це дозволяє: уникнути хаотичного впровадження змін; забезпечити узгодженість дій між підрозділами; інтегрувати ESG у загальну стратегію готелю.

Орієнтація на результат. Кожен етап має конкретний результат: діагностика → розуміння проблем; стратегія → визначення цілей; впровадження → реальні зміни; моніторинг → оцінка ефективності.

Це робить систему керованою та вимірюваною.

Гнучкість та адаптивність. Наявність етапу постійного вдосконалення дозволяє: адаптуватися до змін ринку; враховувати нові екологічні стандарти; швидко реагувати на потреби гостей.

Інтеграція з KPI. Схема передбачає використання ключових показників ефективності на етапах: стратегія (визначення KPI);

моніторинг (оцінка KPI). Це забезпечує об'єктивність оцінювання результатів.

Практична значущість для готелю. Для готелю впровадження такої схеми дозволяє: зменшити витрати (енергія, ресурси); підвищити якість обслуговування; покращити репутацію; залучити екосвідомих клієнтів.

Отже, впровадження концепції ESG у діяльність готелю є актуальним для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку. ESG-складові – екологічна, соціальна та управлінська – забезпечують мінімізацію негативного впливу на довкілля, покращення умов праці персоналу та прозорість управлінських процесів.

Запропонована схема впровадження ESG дозволяє інтегрувати принципи у загальну стратегію готелю, контролювати ефективність та постійно вдосконалювати діяльність. Впровадження ESG сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування, формуванню позитивного іміджу та залученню екосвідомих клієнтів.

Таким чином, ESG є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку та довгострокових конкурентних переваг готелю.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кирніс Н. І. Застосування концепції Zero-waste в готельному бізнесі України та світі. Інноваційні технології та реалізація концепції Zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (4–5 грудня 2023 року, м. Полтава). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 245–249.
2. Бренич О. Р., Неїленко С. М., Антоненко А. В. Стратегії розвитку готельно-ресторанного сектору в умовах глобальних криз та нестабільності. Таврійський науковий вісник. 2024. № 5, 130–141.
3. Dolnicar S., & Grün B. Environmental sustainability in hospitality: A review of research and implications for practice. Journal of Sustainable Tourism, 2020, 28(1), 65–88.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПРИЙОМУ І РОЗМІЩЕННЯ У ГОТЕЛІ «КУЛИКОВСЬКИЙ» м. ХАРКІВ

А. Ю. Канцибер, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

*Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Дослідження діяльності служби прийому та розміщення в готелі є надзвичайно актуальним в умовах сучасного розвитку готельного бізнесу. Готелі займають важливе місце у сфері індустрії гостинності та туризму, і їх успішне функціонування залежить від рівня обслуговування, яке надається гостям. За умов жорсткої конкуренції та нестабільного навколишнього середовища, кожен аспект обслуговування, від процесу реєстрації гостя до рівня комфорту номерів, стає вирішальним чинником, який впливає на вибір клієнтів і репутацію готелю [1; 2].

Служба прийому і розміщення є основною складовою ланки в комунікації між готелем і його гостями. Саме на цьому етапі формується перше враження про готель, що значною мірою визначає рівень задоволення гостей та ймовірність їх повторного візиту або рекомендацій. Професійна робота цієї служби, зокрема швидкість реєстрації, рівень привітності та компетентності персоналу, а також забезпечення комфортних умов для гостей, є критичними чинниками, які впливають на успіх готелю [3; 4].

Оцінка діяльності служби прийому та розміщення в готелі «Куликовський» є важливою складовою загальної оцінки роботи готелю. Нами було зроблено опитування гостей готелю «Куликовський» щодо діяльності служби, результати відображено у табл. 1.

Якість обслуговування є важливим фактором, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Вона включає професіоналізм, ввічливість, комунікабельність і здатність вирішувати проблеми гостей. Висока оцінка (4.5) свідчить про добре налагоджену роботу персоналу, що позитивно впливає на загальне враження від готелю.

Таблиця 1 – Оцінка діяльності служби прийому і розміщення в готелі «Куликовський»

Критерії оцінки	Оцінка (1–5)	Коментарі
Якість обслуговування персоналом	4,5	Ввічливість, професіоналізм, швидкість
Швидкість реєстрації та виїзду	4,0	Час, витрачений на реєстрацію та виїзд
Чистота та порядок в приймальній зоні	5,0	Чисте, зручне розташування, порядок
Наявність необхідності інформації	4,0	інформація наявна, але можна доповнити
рівень комфорту номерів при реєстрації	4,7	Відповідає очікуванням, комфортно
Кваліфікація працівників	4,8	Професійність та знання процесу
Загальна оцінка служби прийому та розміщення	4,5	Загальна позитивна оцінка

Швидкість процесів реєстрації та виїзду є важливим аспектом для гостей, оскільки це дозволяє зекономити час та знизити рівень стресу. Оцінка 4.0 свідчить про те, що цей процес здебільшого ефективний, але є простір для поліпшення, можливо, через автоматизацію чи збільшення кількості персоналу у пікові години.

Чистота є одним з головних факторів, які визначають комфорт перебування гостя в готелі. Оцінка 5.0 говорить про те, що приймальна зона знаходиться на високому рівні, що важливо для створення позитивного першого враження. Це також вказує на ефективність роботи служби прибирання та підтримання порядку в готелі.

Інформація, яка доступна гостям (щодо послуг, цін, правил готелю), має вирішальне значення для комфортного перебування. Оцінка 4.0 вказує на те, що базова інформація доступна, але вона може бути не повною або не завжди добре зрозумілою для гостей. Можливо, варто оновити інформаційні матеріали або зробити їх більш доступними (наприклад, через електронні екрани або мобільні додатки).

Комфорт номерів на момент реєстрації є важливим аспектом, оскільки гості, зазвичай, оцінюють готель на основі першого враження. Оцінка 4.7 вказує на те, що більшість гостей вважають умови комфортними, але можуть бути деякі дрібні моменти, які можна поліпшити (наприклад, оновлення меблів чи технічного оснащення номерів).

Професійна підготовка працівників є важливим аспектом ефективної роботи служби прийому. Оцінка 4.8 свідчить про високий рівень кваліфікації, але можливе існування незначних аспектів, які потребують уваги. Наприклад, навчання нових стандартів обслуговування або покращення навичок роботи з новітніми технологіями.

Загальна оцінка діяльності служби прийому та розміщення в готелі «Куликовський» є високою (4.5), що свідчить про стабільно хороший рівень обслуговування. Однак є кілька аспектів, які варто вдосконалити для досягнення ще вищих результатів: швидкість реєстрації (4,0), інформаційні технології (4,0).

Впровадити більш автоматизовані рішення, зокрема онлайн-реєстрацію через мобільний додаток або сайти. Оновити інформацію в приймальній зоні та на офіційному сайті готелю, можливо, створити інтерактивні інформаційні панелі.

Отже, діяльність служби прийому та розміщення в готелі «Куликовський» оцінена на високому рівні, з оцінкою 4.5, що свідчить про професіоналізм персоналу та комфортні умови для гостей. Однак є можливості для вдосконалення, зокрема у швидкості реєстрації та оновленні інформаційних матеріалів. Впровадження автоматизованих рішень і покращення інфраструктури допоможуть підвищити загальний рівень обслуговування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мельник С. В. Управління номерним фондом готелів у сучасних умовах. Львів : Львівська політехніка, 2021. 210 с.
2. Гнатенко О. О. Організація роботи служби номерного фонду в готелях / О. О. Гнатенко, І. І. Козаченко. Київ : Академія, 2020. 195 с.
3. Коваленко Л. В. Проблеми і перспективи розвитку номерного фонду готелів / Л. В. Коваленко, І. І. Шевченко. Київ : Вища школа, 2023. 215 с.

4. Кирніс Н. І., Дудник С. О. Сучасний стан і тенденції розвитку номерного фонду підприємств готельного господарства України. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук. конф., м. Харків, 30 січня, 2026 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. – Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2026. – С. 38–40.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Х. В. Кіпоть, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

*Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний розвиток підприємств готельного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізації, впливом воєнних дій, економічній нестабільності та зростанням вимог до якості послуг. За такої ситуації традиційні методи управління не можуть забезпечити достатньої ефективності, що зумовлює пошук інноваційних підходів до управління готельними підприємствами [1].

Метою дослідження є пошук та характеристика інноваційних методів управління готельним підприємством.

Особливість та якість готельних послуг безпосередньо залежить від висококваліфікованого персоналу. Перед сучасними керівниками готелів постає складне завдання з пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимальне його використання для забезпечення ефективної роботи та підвищення конкурентоспроможності [2]. Таке завдання дозволить вирішити інноваційні методи управління.

Інноваційні методи управління готельним підприємством передбачають використання сучасних інформаційних технологій, нових підходів до організації праці, мотивації персоналу та взаємодії з гостями (табл. 1).

Таблиця 1 – Інноваційні методи управління готельним підприємством

Напрямок інновацій	Зміст методу	Інструменти
Цифровізація управління	Автоматизація процесів	PMS, CRM, HRM-системи
KPI-управління	Оцінка результатів діяльності	Система KPI
Управління персоналом	Навчання та розвиток	Онлайн-курси, тренінги
Організація праці	Гнучкі графіки	Автоматизоване планування
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація послуг	CRM, аналіз відгуків

Одним із важливих напрямків інновацій є цифровізація управлінських процесів, яка включає впровадження автоматизованих систем управління готелем PMS, CRM- системи для роботи з гостями, а також HRM- системи для управління персоналом підприємства. Це дозволить підвищити оперативність у прийнятті рішень, зменшить вплив людського фактору та покращить контроль за діяльністю підприємства [3].

Значним інноваційним інструментом може стати впровадження ключових показників ефективності (KPI), які забезпечать об'єктивну оцінку роботи працівників, підвищать прозорість управління та сформує чіткий зв'язок між результатами праці та винагородами. Це сприятиме зростанню мотивації персоналу та підвищенню його продуктивності праці.

Суттєве значення мають інноваційні підходи до управління персоналом такі як: розвиток системи безперервного навчання, використання онлайн-платформ для підвищення кваліфікації, впровадження наставництва та формування кадрового резерву. використання цих підходів підвищить професійний рівень працівників, знизить плинність персоналу та сформує ефективну команду [4].

Окремо варто виділити застосування гнучких форм організації праці, таких як адаптивні графіки роботи, дистанційне управління окремими процесами, а також оптимізацію використання

робочого часу. Це сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та покращенню умов праці персоналу.

Інноваційні методи управління також мають передбачити використання клієнтоорієнтованого підходу, який буде базуватися на персоналізації послуг, використанні систем аналізу відгуків клієнтів, програм лояльності та сучасних каналів комунікації. Це дозволить підвищити рівень задоволеності гостей та сформувати позитивний імідж готелю.

Таким чином, впровадження інноваційних методів управління є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності готельного підприємства, забезпечення високої якості обслуговування, зростання конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку в умовах сучасного ринку готельних послуг.

Список використаних інформаційних джерел

1. Волкова Н. М. Управління службою прийому гостей у готелі. Готельно-ресторанний бізнес. 2019. № 2. С. 34–42.
2. Дорошенко Т. В., Кирніс Н. І. Методи управління персоналом готельного підприємства. Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу : тези доп. наук. конф. здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа (м. Полтава, 18 квітня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 41–45.
3. Гавриленко Л. В. Стандартизація сервісу в готельному господарстві. Харків : ХНЕУ, 2018. 220 с.
4. Балабанова І. В. Управління персоналом у готельному бізнесі. Київ : Центр учбової л-ри, 2020. 256 с.

СУТНІСТЬ VIP-СЕРВІСУ В ГОТЕЛЯХ КЛАСУ ЛЮКС: ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, ПРИВАТНІСТЬ ТА ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ

В. В. Кривогуз, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

VIP-сервіс у готелях класу люкс є найвищим рівнем організації гостьового обслуговування, за якого основною цінністю стає

не лише бездоганне виконання стандартних операцій, а створення унікального, індивідуалізованого і емоційно насиченого досвіду перебування. У цьому контексті VIP-сервіс слід розглядати як систему спеціально організованих послуг, орієнтованих на гостей із підвищеними вимогами до комфорту, швидкості реагування, конфіденційності, статусності та персональної уваги. Міжнародний стандарт ISO 22483 визначає для готелів комплекс вимог до сервісу, персоналу, безпеки, технічного забезпечення та задоволеності гостей, що створює нормативну основу для формування високоякісного сервісу, а в сегменті лухуґу ці вимоги доповнюються більш глибокою персоналізацією та спеціальними сервісними сценаріями [1].

Сутність VIP-сервісу найбільш повно розкривається через категорію персоналізації. У готелях класу люкс гість очікує не стільки універсально високої якості, скільки сервісу, адаптованого до його звичок, стилю життя, гастрономічних уподобань, вимог до дозвілля, способу комунікації та режиму перебування. Персоналізація в цьому сегменті проявляється у підготовці номера відповідно до попередніх побажань, персоналізованих трансферах, індивідуальному підборі меню, сра-програм, дозвіллєвих активностей, а також у здатності персоналу діяти на випередження. Сучасні дослідження у сфері люксової гостинності показують, що персоналізація підсилює відчуття контролю гостя над власним досвідом, формує довіру до бренду та підвищує сприйняту цінність перебування [2].

Разом із тим персоналізація в люксовому готельному сервісі неможлива без глибокого знання клієнта, а отже тісно пов'язана з питанням приватності. Для VIP-гостей конфіденційність є не просто етичним принципом, а самостійною частиною сервісної цінності. Йдеться як про нерозголошення інформації про факт перебування, маршрути, коло контактів, індивідуальні запити, так і про належне поводження з персональними даними, платіжною інформацією, біометричними та цифровими слідами гостей. GDPR прямо вимагає, щоб обробка персональних даних здійснювалася на законних підставах, з належним рівнем безпеки, конфіденційності та оцінкою ризиків для прав і свобод особи [3]. Для лухуґу-готелів це означає, що приватність повинна бути вбудована в саму архітектуру сервісу: у протоколи комунікації, правила доступу до інформації, цифрові системи, процедури check-in, check-out та поведінкові стандарти персоналу.

Особливої актуальності питання приватності набуває в умовах цифровізації VIP-сервісу. Сучасні luxury-готелі активно використовують CRM-системи, штучний інтелект, мобільні сервіси, безконтактні технології, smart-room рішення та інструменти аналітики поведінки гостей. Такі технології відкривають нові можливості для точного налаштування сервісу, але водночас посилюють чутливість до етичних і правових аспектів використання даних. Нові дослідження показують, що позитивний ефект персоналізації є особливо відчутним тоді, коли гість довіряє готелю та не сприймає збір даних як загрозу своїй автономії чи приватному простору [4]. Отже, у VIP-сервісі персоналізація і приватність не повинні протиставлятися одна одній; навпаки, ефективна luxury-модель ґрунтується на їх балансі.

Третім ключовим виміром VIP-сервісу є економіка вражень. Відповідно до концепції В. J. Pine II та J. H. Gilmore, сучасні компанії дедалі частіше конкурують не лише товарами й послугами, а постановкою вражень, які запам'ятовуються клієнту і мають для нього суб'єктивну цінність [3]. У готелях класу люкс ця логіка реалізується особливо яскраво: проживання перетворюється на багаторівневий сценарій емоцій, естетики, статусу, комфорту та символічного капіталу. VIP-гостю важливо не лише отримати безпомилковий сервіс, а відчутти винятковість моменту, увагу до деталей, атмосферу «спеціально створеного для нього» простору. Саме тому в luxury-сегменті цінність номера, ресторану чи spa не зводиться до функціональної користі; вона формується через дизайн вражень, ритуали обслуговування, сенсорні елементи, культурну унікальність та емоційну пам'ятність досвіду [5, 6].

У межах економіки вражень VIP-сервіс набуває форми ретельно режисованого, але водночас природного сервісного процесу. До його типових елементів належать індивідуальний зустрічний сервіс, персональний консьєрж, гнучкий розклад послуг, приватні зони відпочинку, закриті гастрономічні чи wellness-пропозиції, високий рівень естетики простору, а також можливість неопублічного користування сервісами. Систематичні огляди luxury hospitality підкреслюють, що серед ключових характеристик цього сегмента стабільно фігурують ексклюзивність, персоналізація, символічна цінність, емоційна насиченість досвіду і високий рівень взаємин між брендом та гостем.

Отже, VIP-сервіс у готелях класу люкс слід трактувати як інтегровану модель обслуговування, в якій персоналізація забезпечує

релевантність і унікальність послуги, приватність гарантує безпеку та довіру гостя, а економіка вражень перетворює перебування в готелі на емоційно значущий і пам'ятний досвід, тому саме збалансоване поєднання цих трьох складових формує справжню сутність luxury-гостинності та визначає її конкурентну перевагу.

Список використаних інформаційних джерел

1. ДСТУ ISO 22483:2022. Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг (ISO 22483:2020, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.
2. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) // Official Journal of the European Union. 2016. L 119.
3. Pine B. J. II, Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 4. P. 97–105.
4. Jain V., Aagja J., Bagdare S. Luxury hospitality: a systematic literature review and research agenda // International Journal of Hospitality Management. 2023.
5. Makivić R. et al. AI impact on hotel guest satisfaction via tailor-made personalization in luxury hotels // Information. 2024. Vol. 15, No. 11. Art. 700.
6. Дудник С. О., Капліна А. С., Капліна Т. В. Фактори успішного управління інноваційними проєктами в готельному менеджменті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. Т. 3, № 117. С. 129–138.

ВПЛИВ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Т. С. Кунпан, аспірант спеціальності Менеджмент

*Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції у сфері ресторанного господарства особливої ваги набу-

ває питання підвищення якості послуг. Одночасно з цим зростає увага суспільства до екологічних, соціальних та етичних аспектів діяльності підприємств, що зумовлено глобальними викликами, такими як зміна клімату, виснаження природних ресурсів і підвищення вимог споживачів до безпечності та якості продукції [1; 2].

Впровадження принципів сталого розвитку стає важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства, оскільки дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити рівень сервісу, зміцнити довіру клієнтів і сформувати позитивний імідж закладу. Незважаючи на зростаючу популярність цієї концепції, питання її практичного впливу на якість послуг потребує подальшого дослідження, що й визначає актуальність обраної теми.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування впливу принципів сталого розвитку на якість послуг підприємств ресторанного господарства, а також виявлення ефективних напрямів їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності та задоволеності споживачів.

Впровадження принципів сталого розвитку суттєво впливає на якість послуг підприємств ресторанного господарства. Це не лише екологічна чи соціальна відповідальність, а й фактор підвищення конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів [3].

Сталий розвиток передбачає баланс між трьома ключовими складовими: екологічною (зменшення шкоди довкіл्लю), економічною (ефективність і прибутковість), соціальною (відповідальність перед суспільством і працівниками).

Вплив принципів сталого розвитку на якість обслуговування в ресторанному бізнесі базується на тому, що сучасний споживач оцінює не лише смак страв, а й загальний досвід взаємодії із закладом, включаючи екологічність, етичність і соціальну відповідальність.

Принципи сталого розвитку передбачають врахування очікувань клієнтів щодо: безпечності продуктів, прозорості походження інгредієнтів, екологічності процесів.

При цьому зростає довіра до закладу, підвищується рівень задоволеності обслуговуванням, формується лояльність клієнтів [4].

У табл.1 подано вплив сталого розвитку на якість послуг.

Таблиця 1 – Вплив принципів сталого розвитку на якість обслуговування в ресторанному бізнесі

Принципи сталого розвитку	Прояв у діяльності ресторану	Вплив на якість обслуговування
Екологічність	Зменшення відходів, сортування, енерго-ефективність	Підвищення довіри клієнтів, покращення іміджу
Лояльність продуктів	Використання сезонної та місцевої сировини	Свіжість страв, кращий смак
Соціальна відповідальність	Гідні умови праці, навчання персоналу	Ввічливість, професіоналізм персоналу
Економічна ефективність	Оптимізація витрат, ресурсів	Стабільність роботи та швидкість обслуговування
Інноваційність	Цифрові меню, автоматизація процесів	Зручність і сучасність сервісу

Дані таблиці свідчать, що кожен із принципів сталого розвитку має прямий або опосередкований вплив на якість обслуговування. Найбільш вагомими є соціальні та екологічні аспекти, оскільки вони формують довіру клієнтів і визначають рівень сервісу. Водночас економічна ефективність забезпечує стабільність роботи підприємства, що є основою якісного обслуговування.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження принципів сталого розвитку є важливим чинником підвищення якості послуг у підприємствах ресторанного господарства.

Доведено, що сталий розвиток охоплює екологічні, економічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, які в комплексі формують сучасний підхід до організації ресторанного бізнесу. Його реалізація сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню соціальної відповідальності закладів.

Встановлено, що вплив принципів сталого розвитку на якість обслуговування проявляється через покращення якості продукції,

оптимізацію виробничих і сервісних процесів, підвищення професійного рівня персоналу та формування позитивного іміджу підприємства. Це, у свою чергу, забезпечує зростання задоволеності клієнтів і їхньої лояльності.

Отже, застосування принципів сталого розвитку дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, але й забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства та їх конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ковальчук Л. І. Управління якістю послуг у сфері гостинності. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
2. Кирніс Н. І., Кунпан Т. С. Управління сталим розвитком на підприємствах ресторанного господарства. Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (16 травня 2024 р., м. Черкаси). Черкаси : Вид-ць Юлія Чабаненко, 2024. С. 158–160.
3. Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the hospitality industry: some personal reflections on corporate challenges and research agendas. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2016.
4. Gössling S., Peeters P. Assessing tourism's global environmental impact. Journal of Sustainable Tourism, 2015.

СИСТЕМА КРІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ ГОТЕЛЮ «ДЕРИБАС»

Т. В. Лощакова, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

*Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У туристично привабливих містах, зокрема в Одесі, готельні підприємства функціонують в умовах постійної боротьби за споживача. У таких умовах вирішальним чинником конкурентоспроможності стає не лише матеріально-технічна база, але й рівень обслуговування гостей, швидкість реагування на їхні потреби та здатність формувати позитивний клієнтський досвід [1].

Особливої актуальності набуває використання сучасних інструментів управління серед яких важливе місце займає система ключових показників ефективності (КПІ). Вона дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку діяльності персоналу, контролювати якість надання послуг та оперативно виявляти проблемні аспекти у роботі готелю.

Для готелю «Дерибас» впровадження системи КПІ є важливим кроком у напрямі підвищення якості обслуговування, зміцнення репутації та забезпечення стабільного розвитку. Це обумовлює необхідність дослідження даної теми та розробки ефективної системи показників оцінювання.

КПІ (Key Perfomance Indicators) – це ключові показники ефективності, які використовують для кількісної оцінки результативності діяльності підприємства, його окремих підрозділів або працівників [2–4].

Впровадження КПІ у діяльність готелю «Дерибас» дозволить систематично контролювати якість обслуговування, виявляти слабкі місця у роботі персоналу, підвищити конкурентоспроможність готелю, забезпечить зростання прибутковості.

З метою комплексної оцінки ефективності обслуговування гостей пропонуємо згрупувати КПІ за такими напрямками:

- КПІ задоволеності гостей. Ця група показників є ключовою, бо відображає суб'єктивне сприйняття якості обслуговування. До основних показників належать: рейтинг задоволеності гостей – середня оцінка, яку залишають гості після проживання; індекс лояльності клієнтів – визначає готовність гостей рекомендувати готель; кількість скарг на 100 гостей – характеризує рівень проблем у сервісі. Оптимальним значенням для готелю є рівень задоволеності не нижче 8,5 бала;

- КПІ швидкості обслуговування. Швидкість надання послуг є важливим чинником формування позитивного досвіду гостей. Основними показниками є: середній час реєстрації, час реагування на запити гостей, час виконання заявок;

- КПІ якості прибирання номерного фонду. Чистота номерів є одним із головних критеріїв оцінки готелю. Показники: відсоток номерів без зауважень, кількість скарг на чистоту, частота повторного прибирання. Низькі значення цих показників свідчать про високу якість роботи служби обслуговування номерного фонду;

- КРІ ефективності персоналу. Рівень кваліфікації та мотивації працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування. Основними показниками, що її вимірюють є: оцінка роботи персоналу гостями, дотримання стандартів обслуговування, плинність кадрів. Зниження плинності кадрів сприяє стабільності сервісу;
- КРІ лояльності клієнтів. Лояльні клієнти є важливим джерелом стабільного доходу. Показниками є: частка повторних гостей, кількість прямих бронювань, рівень скасування бронювань. Зростання частки постійних клієнтів свідчить про високу якість обслуговування;
- Фінансові КРІ, пов'язані з якістю сервісу. Якість обслуговування безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності готелю. Основні показники: середня вартість номера, дохід на один доступний номер, рівень завантаженості номерного фонду. Покращення сервісу сприяє зростанню цих показників.

Нами розроблено алгоритм організації впровадження КРІ у готель (рис. 1).

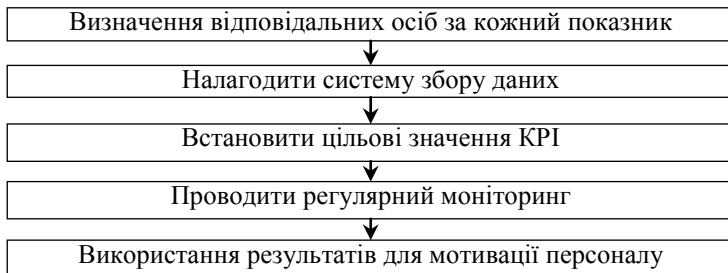


Рисунок 1 – Алгоритм впровадження КРІ у готель «Дерибас»

Отже, впровадження системи КРІ є необхідною умовою підвищення ефективності обслуговування гостей готелю «Дерибас». Використання комплексного підходу до оцінювання діяльності дозволить не лише контролювати якість послуг, але й створить основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Список використаних інформаційних джерел

1. Думанська Д. О., Кирніс Н. І. Чинники забезпечення конкурентоспроможності готелю. Розвиток готельного і ресторанного бізнесу:

виклики часу : тези доп. наук. конф. здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа (м. Полтава, 18 квітня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 45–48.

2. Кулик М. В. Інформаційне забезпечення та цифрова трансформація в ревеню менеджменті готельного бізнесу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. № 29. С. 133–135.
3. Лабазевич І. В., Косар Н. С. Дослідження факторів впливу на ринок готельних послуг України у сучасних умовах . The actual problems of regional economy development. 2024. № 20. С. 222–231.
4. Бренич О. Р., Неїленко С. М., Антоненко А. В. Стратегії розвитку готельно-ресторанного сектору в умовах глобальних криз та нестабільності . Таврійський науковий вісник. 2024. № 5. С. 130–141.

РОЛЬ ВІДГУКІВ ГОСТЕЙ ГОТЕЛЮ ОПТИМА COLLECTION ТРОЇЦЬКА В УДОСКОНАЛЕННІ СЕРВІСУ F&B-ПІДРОЗДІЛУ ГОТЕЛЮ

А. В. Ляшок, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, ГРСб-41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності важливим чинником конкурентоспроможності готельних підприємств є високий рівень сервісу та орієнтація на потреби клієнтів. Особливе значення у формуванні позитивного досвіду гостей має діяльність F&B-підрозділу (Food and Beverage), що відповідає за організацію харчування та ресторанного обслуговування. Саме якість страв, швидкість обслуговування, професіоналізм персоналу та атмосфера закладу суттєво впливають на загальне враження гостей від перебування у готелі.

У сучасному готельному бізнесі одним із важливих інструментів оцінювання якості обслуговування є відгуки клієнтів, що розміщуються на онлайн-платформах бронювання, туристичних сервісах та офіційних сайтах підприємств. Вони дають змогу отримувати зворотний зв'язок від споживачів, виявляти недоліки сервісу та визначати напрями його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є діяльність F&B-підрозділу готелю Optima Collection Троїцька. Готель розташований у діловому центрі міста Дніпро та пропонує гостям широкий спектр послуг, включаючи проживання у 89 номерах різних категорій, ресторан української та європейської кухні, лобі-бар, а також конференц-сервіс для проведення ділових заходів [2]. У ресторані готелю щоденно сервіруються сніданки у форматі «шведський стіл», а також пропонується меню європейської та української кухні [3].

Метою дослідження є визначення ролі відгуків гостей у вдосконаленні сервісу F&B-підрозділу готелю та формування рекомендацій щодо підвищення якості ресторанного обслуговування.

У процесі дослідження було проаналізовано відгуки гостей, розміщені на онлайн-ресурсах бронювання та туристичних платформах. Аналіз відгуків дозволив визначити ключові фактори, що формують рівень задоволеності гостей ресторанним сервісом.

До них належать:

- якість та різноманітність меню;
- швидкість обслуговування;
- професійна компетентність та ввічливість персоналу;
- комфорт і атмосфера ресторану;
- співвідношення ціни та якості послуг.

Результати дослідження свідчать, що більшість гостей позитивно оцінюють рівень сервісу у готелі, зокрема якість страв, зручність розташування ресторану та загальну атмосферу закладу. Водночас аналіз відгуків дозволив виявити й певні проблемні аспекти. Зокрема, деякі клієнти звертають увагу на обмежений вибір страв у меню, можливі затримки в обслуговуванні у години підвищеного навантаження, а також необхідність удосконалення комунікації між персоналом і гостями.

Отримана інформація має важливе значення для керівництва підприємства своєчасно реагувати на зауваження клієнтів і впроваджувати відповідні зміни у роботі підрозділів. На основі проведеного аналізу було запропоновано низку заходів щодо удосконалення діяльності F&B-підрозділу готелю.

Серед основних напрямів удосконалення можна виділити [4]:

- оновлення та розширення меню з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій і побажань гостей;

- підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення тренінгів з культури обслуговування та комунікації з клієнтами;
- оптимізацію процесу обслуговування гостей у ресторані, особливо у періоди високого навантаження;
- впровадження системи регулярного моніторингу відгуків гостей на онлайн-платформах;
- використання цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості ресторанного сервісу, зростанню задоволеності гостей та покращенню репутації готелю на туристичних онлайн-ресурсах. Крім того, ефективне використання відгуків клієнтів дозволяє готелям формувати клієнтоорієнтовану стратегію розвитку та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку готельно-ресторанних послуг.

Отже, відгуки гостей є важливим інструментом оцінювання якості готельного сервісу та джерелом інформації для прийняття управлінських рішень. Їх систематичний аналіз дозволяє виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та формувати ефективні заходи щодо вдосконалення сервісу F&B-підрозділу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу : тези доп. наук. конф. здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа (м. Полтава, 17 квітня 2025 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. – 81 с.
2. Офіційний сайт готелю Optima Collection Троїцька. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/collection-troitska/>
3. Ресторани і бари готелю Optima Collection Троїцька. URL: <https://www.google.com/search?sourceid=chrome&udm=50&aep=42&source=chrome.crn.fb&q> (дата звернення: 15.11.25).
4. Дудник С., Капліна А. Світові тенденції впровадження інновацій у готельному бізнесі. «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень» : зб. наук. пр. з матер. VI Міжнар. наук. конф., м. Київ, 3 жовт. 2025 р. Київ, 2025. С. 109–112.

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СЕРВІСУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ (НА ПРИКЛАДІ OPTIMA COLLECTION RIVER PARK HOTEL)

А. А. Мазур, студентка спеціальності готельно-ресторанна справа, ГРС 6-41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність формування ефективної культури сервісу як ключового чинника успіху підприємства. Індустрія гостинності є комплексною сферою діяльності, що охоплює послуги розміщення, харчування та обслуговування, спрямовані на задоволення потреб споживачів [1].

Формування культури сервісу тісно пов'язане з корпоративною культурою підприємства, яка виступає важливим управлінським ресурсом у сфері гостинності. Вона забезпечує узгодженість дій персоналу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень та підвищує результативність діяльності працівників [2].

Особливу роль у формуванні культури сервісу відіграє персонал, який виступає основним носієм сервісних цінностей. У готельному бізнесі працівники виконують не лише функціональні обов'язки, а й створюють атмосферу гостинності, що формує емоційне сприйняття якості обслуговування. Від рівня їх професійної підготовки, мотивації та комунікативних навичок залежить загальне сприйняття готелю гостями.

Для мережевих готелів, таких як Optima Collection River Park, формування єдиної корпоративної культури обслуговування є запорукою успіху.

В основу дослідження процесу формування культури сервісу та обґрунтування шляхів її вдосконалення на прикладі Optima Collection River Park Hotel [3] покладено такі основні положення, табл. 1.

Таблиця 1 – Основні положення процесу формування культури сервісу

Основні положення	Зміст
Культура сервісу в системі гостинності базується на	професіоналізм персоналу
	стандартизація процесів
	орієнтація на індивідуальні потреби гостя
Специфіка сервісу в Optima Collection River Park Hotel полягає	впровадженні міжнародних стандартів мережі
	орієнтації на індивідуальний підхід (guest relations) для формування позитивного досвіду
	приділенні особливої уваги якості обслуговування в інфраструктурних точках
Формування культури сервісу включає	навчання персоналу: регулярні тренінги, спрямовані на емпатію та вирішення конфліктних ситуацій (handle complaints)
	корпоративні цінності: трансляція цінностей «гостинності» та «надійності» через внутрішні комунікації
	мотивацію: система заохочень за позитивні відгуки гостей
Рекомендації щодо вдосконалення	впровадження цифрових інструментів для персоналізації (CRM-системи) перед приїздом гостя
	посилення емоційного інтелекту персоналу через спеціалізовані тренінги (soft skills)

Досліджуваний готель функціонує на основі стандартизованих підходів до обслуговування, що передбачають:

- впровадження корпоративних стандартів сервісу;
- систематичне навчання персоналу;
- контроль якості обслуговування;
- використання зворотного зв'язку від гостей.

Застосування таких підходів дозволяє забезпечити стабільно високий рівень обслуговування та формувати позитивну репутацію готелю.

Важливим інструментом розвитку культури сервісу є мотивація персоналу [4]. Дослідження показують, що ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування, а також зменшує плинність кадрів у сфері гостинності. Особливо актуальними є сучасні HR-технології, зокрема гнучкі графіки роботи, програми розвитку персоналу та системи нематеріального стимулювання.

Крім того, важливу роль відіграє аналіз відгуків гостей, який дозволяє виявляти слабкі місця у сервісі та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Використання сучасних цифрових технологій дає змогу автоматизувати процес обробки відгуків і визначати ключові фактори якості обслуговування.

Таким чином, дослідження показало, що ефективне формування культури сервісу потребує комплексного підходу, який включає розвиток корпоративної культури, мотивацію персоналу, впровадження стандартів обслуговування та використання сучасних цифрових інструментів. Саме інтеграція цих елементів забезпечує підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

На прикладі Optima Collection River Park Hotel встановлено, що системний підхід до управління сервісом сприяє підвищенню якості обслуговування, формуванню позитивного іміджу та зростанню лояльності гостей.

Удосконалення культури сервісу є стратегічним напрямом розвитку готельного бізнесу в умовах сучасної конкуренції.

Список використаних інформаційних джерел

1. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 408 с.
2. Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Східна Європа, бізнес та управління. 2020. № 2 (25). С. 188–194.
3. Офіційний сайт готелю Optima Collection River Park Hotel Дніпро. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/collection-dnipro/>
4. Копитко М. І. та ін. Системи мотивації в індустрії гостинності : навч. посіб. / М. І. Копитко, О. В. Кушнір, С. В. Іванов. Львів : Новий Світ-2000, 2025. 250 с.

5. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності / Т. В. Капліна, А. С. Капліна, Л. І. Куш, С. О. Дудник, // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2022. № 3. С. 282–289.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ГОТЕЛЮ

В. В. Манченко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням впливу соціальних мереж на поведінку споживачів у сфері туризму та гостинності. За сучасними даними, близько 48 % користувачів використовують соціальні платформи як джерело натхнення для подорожей, а понад 60 % приймають рішення про купівлю туристичних послуг під впливом побаченого контенту. Крім того, соціальні мережі стають не лише каналом комунікації, а й інструментом безпосереднього бронювання та формування довіри до бренду готелю. У таких умовах ефективне використання соціальних медіа є ключовим фактором конкурентоспроможності та позитивного іміджу готельного підприємства.

Соціальні мережі дозволяють готелям досягти широкої аудиторії в реальному часі. Презентація візуальних матеріалів (фотографій, відео) на таких платформах, як Instagram, Facebook, TikTok або Pinterest, робить готель видимим для потенційних клієнтів, створюючи у них перше позитивне враження. Це особливо важливо для готелів, оскільки люди зазвичай приймають рішення про бронювання, спираючись на емоції, які викликає певний образ готелю [1; 2].

Через соціальні мережі готель може підтримувати активний діалог із своїми гостями. Відповіді на запитання, коментарі та повідомлення, а також публікації відгуків сприяють формуванню позитивного іміджу. Задоволені клієнти можуть поділитися своїми враженнями, що допомагає готелю підвищити довіру до свого бренду.

Публікація різноманітного контенту, такого як цікаві статті, події, новини про готель, сезонні акції, знижки або бонуси, дозволяє створити образ бренду, який цінує своїх клієнтів і постійно працює над поліпшенням їхнього досвіду. Наприклад, публікації про місцеві події або культурні атракції допоможуть залучити туристів, які шукають більше, ніж просто місце для ночівлі [3].

Система відгуків у соціальних мережах має величезне значення для репутації готелю. Позитивні відгуки на платформах як TripAdvisor, Google My Business або Facebook можуть привернути увагу нових гостей. Важливо, щоб готель активно працював з відгуками, відповідав на них та дякував за коментарі, що допомагає формувати довіру та лояльність.

Соціальні мережі дозволяють готелям адаптувати свою комунікацію до індивідуальних потреб клієнтів. Це може бути реалізовано через прямі повідомлення або навіть таргетовану рекламу, яка дає можливість досягти аудиторії, що вже цікавиться подорожами в конкретний регіон [4].

Також, соціальні мережі надають аналітичні інструменти для моніторингу активності та реакцій користувачів, що дає змогу швидко реагувати на зміни настроїв, аналізувати ефективність різних кампаній і коригувати стратегію для досягнення кращих результатів.

Нами було здійснено аналіз впливу соціальних мереж на прийняття рішень туристів (рис. 1).

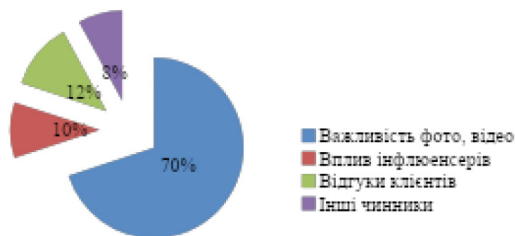


Рисунок 1 – Вплив соціальних мереж на рішення щодо вибору готелю

Як показано на рис. 1, найбільший вплив на вибір готелю серед користувачів соціальних мереж мають візуальні матеріали

(70 %), що свідчить про домінування емоційного сприйняття при прийнятті рішення. Значно менший, але все ж вагомий вплив мають відгуки клієнтів (12 %), які формують довіру до готелю, а також інфлюенсери (10 %), що виступають джерелом рекомендацій. Інші фактори (8 %), такі як ціна чи розташування, відіграють допоміжну роль у контексті соціальних мереж.

Отримані результати узгоджуються з сучасними дослідженнями, які підтверджують, що соціальні медіа суттєво трансформують процес вибору готелю, впливаючи на пошук інформації, оцінювання та фінальне рішення споживача. Крім того, активне використання соціальних платформ може підвищити кількість прямих бронювань готелів до 20 %, що підкреслює їхню стратегічну важливість.

Отже, соціальні мережі є важливим інструментом формування позитивного іміджу готелю та впливають на рішення споживачів щодо вибору місця проживання. Найбільший вплив мають візуальні матеріали, тоді як відгуки та рекомендації інфлюенсерів підсилюють довіру до бренду.

Ефективне використання соціальних платформ дозволяє готелям підвищити впізнаваність, налагодити комунікацію з клієнтами та адаптувати маркетингову діяльність до потреб аудиторії. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності та успішному розвитку готельного бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гасан І. Ю., Кирніс Н. І. Особливості реклами в готельному бізнесі та шляхи її удосконалення. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLVII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). ПУЕТ, 2024 р. С. 536–539.
2. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. – Pearson Education, 2017.
3. Statista. Social media usage in travel and tourism. URL: <https://www.statista.com>.
4. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search // Tourism Management. – 2010. – № 31 (2). – С. 179–188.

НЕБЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Д. А. Маркосян, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-31

*Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Актуальність. Проблема безпеки в сфері готельно-ресторанних послуг є актуальною, адже небезпека може чекати у різних місцях та обставинах й не залежати від статусу підприємства та часу. Безпека є основною потребою людини і вона має забезпечуватися протягом будь-якої діяльності людини, чи в особистому житті чи в професійному.

Безпека важлива для персоналу та гостей закладів готельно-ресторанного господарства, і тому до їх обов'язків входить не лише забезпечення затишного проживання, смачного харчування, чи цікавої розважальної програми, а й визначити до кожного з цих пунктів вид небезпеки та варіант забезпечення безпеки [1, 2].

Метою дослідження є характеристика основних видів небезпек у сфері готельно-ресторанного бізнесу, та виявити шляхи вирішення даних проблем.

Основними видами небезпек в закладах готельно-ресторанного господарства є небезпеки що відображені на рис. 1.

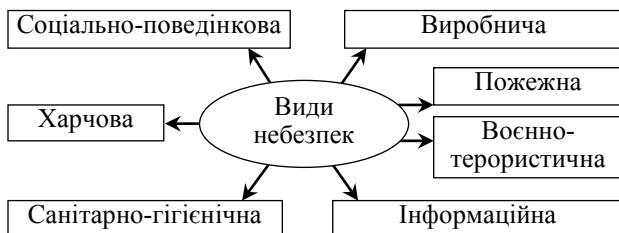


Рисунок 1 – Види небезпек в готельно-ресторанному бізнесі

Соціально-поведінкова небезпека – це небезпека, що характеризується непередбачуваною поведінкою, як від гостей закладу готельно-ресторанного господарства, так й від його працівників. Це може бути як й нетверезий стан, конфлікти між відвідувача-

ми та між працівниками, що по-перше загрожує якості послуг, по-друге безпеці життя та здоров'я гостей, й робочого персоналу.

Виробнича безпека це безпека, що пов'язана з роботою персоналу закладів готельно-ресторанного господарства, характер безпеки буде в основному залежати від підрозділу у якому буде виконуватись робота, від порізів та опіків, до розвинення респіраторних хвороб.

Пожежна безпека це безпека, що має один з найбільших впливів на готельно-ресторанну індустрію. Адже кількість освітлення, тепла, та потужностей завжди було нормоване, а для цього необхідно мати велику електро-теплову забудову в приміщеннях. Наприклад, для кухні це електро-газове постачання чи наприклад забезпечення відкритого вогню, все це може спричинити пожежу.

Санітарно-гігієнічна безпека це безпека що охоплює достатньо широкий, але при цьому одно-направлений характер дії, а саме на гостей підприємства, адже санітарно-гігієнічні потреби надаються гостям працівниками закладу, і тому вони повністю залежать від якості виконаної роботи працівниками.

Харчова безпека це безпеки що пов'язані саме з наданням харчових послуг. Це можуть бути як алергени (що мають бути вказані в меню, якщо вони наприклад використовуються у стравах), також це потрапляння твердих чи хімічних матеріалів у їжу, потрапляння чи розмноження патогенних мікроорганізмів через неправильний температурний режим, або неправильну теплову обробку продукту.

Інформаційна безпека це в основному загроза конфіденційності цілісності чи доступності до даних гостей, та закладу. Основними ризиками є крадіжка даних з кредитних карток, витік персональної інформації, несанкціонований доступ до системи бронювання, кібер шахрайство та пряме завдання шкоди ІОТ пристроям, за для чорного піару.

Воєнно-терористична безпека це сукупність факторів, що пов'язані з застосуванням збройного насильства під час воєнних чи терористичних дій такі як: (вибухи, підпали).

Як ми бачимо в готельно-ресторанній індустрії є доволі багато різновидів небезпек, всі вони мають свій негативний вплив на неї, тому переглянемо методи ліквідації цих небезпек.

Рішення проблеми соціально-поведінкової небезпеки буде забезпечення чітких інструкцій для персоналу щодо різних конфліктних ситуацій та можливостей виходу з них, програвання цих конфліктів на тренінгах, та забезпечення високої охоронної можливості підприємства.

Виробнича небезпека, рішенням цієї небезпеки буде забезпечення гарного освітлення та вентиляції для виробничих, адміністративних та побутових приміщень за ДБН В.2.5-28:2018 та ДБН В.2.5-67:2013, встановлення норм навантаження для працюючих за статтю 50 Кодексу законів про працю України (КЗпП), а також можливість надання першої медичної допомоги у разі отримання травм.

Пожежна небезпека як й було занотовано вище, має один з найбільших впливів на готельно-ресторанну індустрію, тому було створено й багато шляхів її застереження та методів ліквідації, з них головними є: Ідентифікатори диму, правильне розміщення та регулярна перевірка електро-газової системи приміщень за ДБН В.1.1-7:2016 (безпека будівель) та «Правилами пожежної безпеки в Україні» (наказ МВС № 1417), встановлення схематичних карт евакуації, встановлення систем автоматичного пожежогасіння, а також розміщення вогнегасників у правилах що були затверджені наказом МВС України № 25 від 15.01.2018 року. Проведення інструктажів щодо пожежної безпеки для персоналу та гостей.

Санітарно-гігієнічна небезпека, основним методом рішення цієї небезпеки буде профілактична робота з персоналом, це різні тренінги, що мають включати в себе інструктажі у яких будуть вказані необхідні правила виконання тієї чи іншої роботи, а додатковим буде впровадження штучних наглядачів що будуть доповідати чи дотримується працівник наданих йому правил виконання роботи чи ні.

Харчова небезпека головним методом рішення цієї небезпеки є впровадження системи (НАССР) та дотриманні Закону «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», завдяки ним можна ідентифікувати всі небезпечні чинники, а також встановить умови їх використання на всіх ета-

пах виробництва. Ознайомлення персоналу з умовами дотримання температурного режиму під час, зберігання, охолодження, та теплової обробки харчових продуктів, дотримання персоналом особистої гігієни та гігієни робочої зони та інвентарю, контроль постачальників, перевірка їх сертифікації, та якості наданих послуг.

Інформаційна небезпека, шляхами забезпечення безпеки буде введення Стандарту PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard): це обов'язковий стандарт для всіх закладів, що обробляють картки платежів. Він передбачає безпечне зберігання, обробку та передачу даних з карт. Розділення мереж Wi-fi для гостей та для працівників закладу. А також шифрування даних, як використання сучасних протоколів для кодування важливої інформації. Навчання персоналу кіберграмотності, за для запобігання можливого фішингу працівників. Регулярні аудити, на яких будуть перевіряти системи автоматизації та додаткових систем ІТ фахівцями.

Воєнно-терористична небезпека, шляхами її рішення буде встановлення правил антитерористичної безпеки (затверджені ПКМУ № 1172 від 15.10.2024), які вимагають від керівників об'єктів (особливо критичної інфраструктури) розробляти інструкції, здійснювати пропускний режим, охорону периметра та реагувати на загрози вибухів чи кібератак.

Висновок. Отже у цьому дослідженні були вказані різновиди небезпек що мають вплив на готельно-ресторанну індустрію, була розглянута їх характеристика, та проведено шляхи застереження від цих небезпек, та розглянуто стандарти що їх контролюють.

Список використаних інформаційних джерел

1. Валінкевич Н. В., Тищенко С. В. Забезпечення безпеки та страхування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40.
2. Журавльова С. М., Білянченко В. Д., Кукліна Т. С. Технологія готельної справи : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Запоріжжя : ЛПКС. 2020. 13 с.

ОПТИМІЗАЦІЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ

Д. І. Марченко, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС 6-42

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний готельний ринок характеризується високою конкуренцією та зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. У таких умовах надання лише основних послуг (проживання) вже не забезпечує стабільних конкурентних переваг. Одним із найефективніших напрямів підвищення конкурентоспроможності готелю є розвиток системи додаткових послуг, які виступають важливим джерелом доходів та інструментом формування лояльності гостей [1].

Готельні послуги поділяються на основні (бронювання, приймання та розміщення, прибирання номерів, обслуговування під час перебування) та додаткові, що надаються за бажанням клієнта за окрему плату [2]. До додаткових послуг належать: послуги харчування (ресторани, бари, room service); оздоровчі та SPA-послуги (фітнес-центри, сауни, масаж); ділові послуги (бізнес-центри, конференц-зали); транспортні послуги (трансфер, оренда авто); побутові послуги (пральня, хімчистка); інформаційно-екскурсійні (консьерж-сервіс, організація екскурсій); торговельні послуги (сувенірні магазини) [3].

Додаткові послуги впливають на конкурентоспроможність готелю за кількома напрямками. По-перше, вони забезпечують диференціацію пропозиції, дозволяючи готелю виділитися серед конкурентів [4]. По-друге, якісні додаткові послуги формують позитивне враження та підвищують лояльність гостей. По-третє, вони є важливим джерелом доходів (можуть становити 20–40 % виручки) та дозволяють збільшити середній чек [5]. По-четверте, комплексний підхід до надання послуг створює додаткову цінність для гостя.

Основними напрямками оптимізації додаткових послуг є: розширення асортименту відповідно до потреб цільової аудиторії

(дитячі кімнати, wellness-програми, прокат спорядження); персоналізація сервісу через використання CRM-систем та індивідуальних пропозицій; автоматизація та цифровізація (мобільні додатки, інтерактивні термінали, онлайн-бронювання); розробка пакетних пропозицій (романтичні, сімейні, ділові пакети); впровадження програм лояльності для постійних клієнтів; управління якістю через моніторинг відгуків та розробку стандартів; маркетингове просування в соціальних мережах та на сайті готелю [7].

Ефективність оптимізації додаткових послуг оцінюється такими показниками: дохід на одного гостя (RevPAG), частка доходів від додаткових послуг у загальній виручці, коефіцієнт проникнення послуг (відсоток гостей, які ними скористалися), окупність інвестицій (ROI) [6]. За даними досліджень, готелі, які системно працюють над оптимізацією додаткових послуг, демонструють на 15–25 % вищу рентабельність порівняно з конкурентами.

Таким чином, додаткові послуги є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Їх оптимізація передбачає комплексний підхід, що включає розширення асортименту, персоналізацію, автоматизацію, розробку пакетних пропозицій, програми лояльності, управління якістю та активне просування.

Реалізація цих заходів дозволяє збільшити доходи, підвищити рентабельність, сформувати стійкі конкурентні переваги та зміцнити позиції готелю на ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. – Київ : Центр учбової л-ри, 2019. – 472 с.
2. Бойко М. Г. Організація готельного господарства. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 420 с.
3. Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т. Готельний бізнес: організація, управління, обслуговування. – Київ : Видавничий дім «Слово», 2017. – 416 с.
4. Писаревський І. М., Погасій С. О. Організація готельного господарства. – Харків : ХНАМГ, 2019. – 280 с.
5. Касич А. О., Цибульська Ю. С. Технологія готельної справи. – Київ : Кондор, 2020. – 352 с.

6. Рогова Н. В., Борисенко І. В. Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства // 36. матеріалів XI Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 10 листопада 2025 року).
7. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д. а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.

МОДЕЛЮВАННЯ ОБ'ЄМНО-ПЛАНУВАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ КУРОРТНОГО ГОТЕЛЮ З УРАХУВАННЯМ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗОНУВАННЯ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ

Ю. О. Медяник, студентка спеціальності *Готельно-ресторанна справа*, група ГРС б 2-41

О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри *готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник*
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний етап розвитку курортно-рекреаційної сфери України характеризується необхідністю післявоєнної відбудови туристичної інфраструктури, що супроводжується зростанням попиту на курортні послуги серед маломобільних груп населення [1]. Зазначена тенденція зумовлює перегляд традиційних об'ємно-планувальних рішень готелів задля забезпечення повноцінної безбар'єрності всіх функціональних зон та потребує моделювання просторової структури з інтеграцією принципів функціонального зонування та інклюзивності [2, 3].

Розробка таких моделей є важливою передумовою для створення універсального середовища, яке відповідає міжнародним стандартам доступності (ISO 21542), сприяє соціальній рівності відпочиваючих та підвищує ефективність експлуатації будівель у повоєнний період [4].

Функціональне зонування виступає основою об'ємно-планувальної структури готельного підприємства. Для курортних готелів, що функціонують в умовах сезонності та характеризуються розширеною рекреаційною складовою, його роль істотно посилюється. У запропонованій моделі передбачено виокремлення п'яти основних функціональних блоків: приймально-вестибюль-

ного, житлового, лікувально-оздоровчого, харчування та рекреаційного [5].

Приймально-вестибюльний блок виступає своєрідним «обличчям» готелю та виконує важливу функцію першого враження про заклад. До його складу входять зона реєстрації (ресепшн), зона очікування, камери схову, туристичні та екскурсійні бюро, а також санітарні вузли. Відповідно до вимог безбар'єрності [2], стійка реєстрації має бути подвійною: стандартної висоти та зниженою частиною на рівні 0,7–0,8 м для зручності осіб, які користуються інвалідними візками. Ширина проходів до зони реєстрації повинна становити не менше 1,2 м для забезпечення простору маневрування. У зоні очікування необхідно передбачити спеціально облаштовані місця для людей з інвалідністю з такими параметрами: ширина сидіння – не менше 0,45 м, висота – у межах 0,45–0,5 м.

Житловий блок є найбільшим за площею об'єктом, що включає номери різних категорій, а також горизонтальні (коридори) й вертикальні (ліфти, сходи) комунікації. Згідно з вимогами [2], не менше 10 % номерів повинні бути пристосовані для потреб осіб з інвалідністю. Номери повинні відповідати наступним критеріям: дверний отвір із шириною не менше 0,9 м; зона для розвороту інвалідного візка з діаметром щонайменше 1,5 м; робочі поверхні (такі як стіл або тумба) з можливістю регулювання висоти; облаштований санвузол із поручнями та відкидним сидінням у душовій кабіні; система сигналізації із поєднанням світлових і звукових попереджень. Ліфтові кабінки повинні забезпечувати достатній простір (мінімум 1,1×2,1 м), бути оснащені тактильними кнопками та системою голосового супроводу [2].

Лікувально-оздоровчий блок виступає одним із головних конкурентних переваг курортного готелю. Його структура охоплює SPA-зону, басейн, фітнес-центр, а також кабінети масажу й фізіотерапії. Забезпечення безбар'єрного доступу до басейну потребує впровадження комплексних рішень, зокрема встановлення підйомників для осіб на кріслах колісних (стаціонарних або мобільних), поручнів для спуску у воду, організації проходів достатньої ширини (не менше 1,2 м) та адаптації роздягалень та душових приміщень.

У SPA-зоні важливо забезпечити доступність саун і хамамів, що передбачає облаштування поручнів, відсутність порогів, наяв-

ність кушеток із регульованою висотою та використання тактильних показників для осіб із порушеннями зору. Міжнародна практика (готелі «Coral Beach» (Ейлат, Ізраїль) та «Sani Resort» (Греція)) засвідчує ефективність таких підходів, зокрема у створенні повністю інклюзивної інфраструктури пляжів і басейнів.

Блок харчування включає ресторани, кафе, бари та виробничі приміщення (кухні, мийні, комори). Формування безбар'єрного середовища передбачає забезпечення ширини проходів між столиками не менше 1,2 м, використання столів із регульованою висотою, впровадження тактильних меню (шрифт Брайля), раціональне розміщення роздавальної лінії на висоті 0,7–0,8 м, а також облаштування доступних санвузлів поблизу залу. У виробничих приміщеннях необхідно передбачити умови для праці осіб з інвалідністю, зокрема регульовану висоту робочих поверхонь і достатню ширину проходів [4].

Рекреаційний блок охоплює пляжну зону, відкриті тераси, сади, дитячі майданчики та місця відпочинку. Безбар'єрність пляжної інфраструктури забезпечується шляхом улаштування пандусів для доступу до води (зокрема використання мобільних покриттів типу Mobimats), застосування амфібійних візків, створення доступних зон відпочинку з навісами та адаптованими санвузлами. Садово-паркові доріжки повинні мати тверде рівне покриття, бути без порогів і мати ширину не менше 1,2 м [3; 5].

У результаті проведеного дослідження розроблено модель об'ємно-планувальної структури курортного готелю, яка передбачає виділення п'яти взаємопов'язаних функціональних блоків (приймально-вестибюльного, житлового, лікувально-оздоровчого, харчування та рекреаційного) та забезпечує комплексну інтеграцію принципів безбар'єрності на всіх стадіях проєктування.

Структурно-функціональні вимоги моделі охоплюють забезпечення доступності всіх функціональних зон, адаптацію не менше 10 % номерного фонду та санітарно-гігієнічних приміщень, оснащення басейнів і пляжних територій спеціалізованими засобами доступу (підйомниками, пандусами, амфібійними візками), а також впровадження тактильних і звукових інформаційних систем орієнтації.

Подальші дослідження передбачають розробку архітектурно-планувальних рішень окремих функціональних зон та обґрунтування економічної ефективності впровадження запропонованої

моделі в умовах розвитку курортних готелів Південного регіону України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Уряд затвердив план заходів на 2025–2027 роки з реалізації державної стратегії регіонального розвитку // Кабінет Міністрів України. – 2025. URL: <https://hromady.org/uryad-zatverdiv-plan-zaxodiv-na-2025-2027-roki-dlya-realizaci%D1%97-derzhavno%D1%97-strategi%D1%97-regionalnogo-rozvitku/>
2. ДБН Б.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» Актуалізований текст в останній редакції із змінами № 1 та Зміною № 2. [Чинний від 2025–05–01]. Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2025. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3790590059153983464?doc_type=2.
3. Volodko O. V. (2025) Improving the activities of accommodation facilities through the introduction of social innovations. T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.). Quality of products of hotel and restaurant business: theoretical and practical aspects : monograph Poltava : PUET. P. 105–140. ISBN 978-966-184-456-7. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14739>.
4. ДСТУ ISO 21542:2025 Будинки та споруди. Доступність і зручність використання урбанізованого середовища (ISO 21542:2021, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=118214.
5. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі. Зі зміною № 1. – Чинний від 2008–07–23. – Київ : Мінрегіонбуд України, 2019. – 55 с.

АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ

В. В. Мотренко, студентка спеціальності *Готельно-ресторанна справа*, група ГРС б 2-31

Н. І. Кирніс, канд. екон. наук, доцент кафедри *готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник*
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сфера ресторанного господарства в Україні є однією з найбільш динамічних галузей економіки, що постійно трансформу-

ється під впливом соціально-економічних факторів, змін у споживчих вподобаннях та кризових явищ. Якість обслуговування виступає ключовим фактором конкурентоспроможності закладів, адже саме вона визначає рівень задоволеності споживачів і формує їхню лояльність [1].

В умовах сучасних викликів: економічна нестабільність, воєнний стан, проблеми з енергопостачанням питання підвищення якості сервісу набуває особливої актуальності.

Обслуговування в закладах ресторанного господарства – це комплекс дій персоналу, спрямованих на задоволення потреб споживачів у харчуванні, комфорті та емоційному досвіді.

Якість обслуговування включає:

- швидкість подачі страв;
- ввічливість та професіоналізм персоналу;
- комфорт середовища;
- відповідність очікуванням клієнта.

Дослідження показують, що саме рівень сервісу значною мірою впливає на вибір закладу споживачем та його повторне відвідування.

Станом на 2025–2026 роки ресторанний бізнес в Україні працює в умовах постійної нестабільності. З одного боку, виторг зріс приблизно на 5–6 %, але це відбулося переважно через підвищення цін, а не збільшення кількості споживачів.

Водночас: відвідуваність закладів знизилась на 8–9 %, значна частина бізнесів має низьку рентабельність або працює «в нуль», щороку закривається велика кількість закладів, часто – протягом перших 1–1,5 років [2].

Значними проблемами обслуговування в закладах ресторанного господарства є :

- недостатній рівень підготовки персоналу (відсутність системного навчання, низький рівень сервісної культури);
- повільність обслуговування (недостатня оптимізація процесів, перевантаження персоналу);
- невідповідність очікуванням клієнтів (розрив між заявленим рівнем закладу та фактичним сервісом, недостатня увага до деталей);
- вплив зовнішніх факторів (інфляція та зростання витрат, перебої з електропостачанням, кадровий дефіцит);

- недостатня автоматизація (багато процесів залишаються ручними, відсутність сучасних систем управління) [3].

Поліпшити якість обслуговування на підприємствах ресторанного господарства можливо, використовуючи комплексний підхід, який включає: підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію процесів обслуговування, використання стандартів часу приготування, орієнтацію на споживача, покращення умов праці персоналу, адаптацію до сучасних умов табл. 1.

Таблиця 1 – Шляхи поліпшення якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

Шляхи поліпшення обслуговування	Заходи, які необхідно впровадити	Вигоди для підприємства
Підвищення кваліфікації персоналу	- регулярні тренінги; - впровадження стандартів обслуговування; - розвиток soft skills	- підвищення рівня обслуговування; - зменшення скарг гостей; - збільшення лояльності гостей
Оптимізація процесів обслуговування	- скорочення часу очікування; - чіткий розподіл обов'язків	- прискорення обслуговування; - збільшення оборотності столів; - зменшення стресу персоналу
Впровадження цифрових технологій	- POS-системи; - онлайн-замовлення; - електронні меню	- підвищення точності замовлень; - зручність для гостей; - збір аналітики для управління бізнесом
Орієнтація на споживача	- персоналізація сервісу; - збір і аналіз відгуків; - формування позитивного клієнтського досвіду	- підвищення задоволеності гостей; - збільшення повторних візитів; - позитивна репутація.
Покращення умов праці персоналу	- мотивація та бонуси; - гнучкі графіки; - створення сприятливого робочого середовища	- зменшення плинності кадрів; - підвищення якості обслуговування
Адаптація до сучасних умов	- використання генераторів та автономних систем; - розвиток доставки; - створення гнучких бізнес-моделей	- збільшення доходів через нові канали; - стійкість до кризових ситуацій; - підвищення конкурентоспроможності

Перелічені заходи сприятимуть підвищенню швидкості та точності обслуговування, формуватимуть позитивний клієнтський досвід та підвищуватимуть мотивацію персоналу. Використання зазначених технологій та аналітики дозволить ефективно управляти ресурсами та збільшувати доходи.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гирман В. О., Кирніс Н. І. Якість обслуговування в закладах готельно-ресторанного бізнесу Болгарії. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLVII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). ПУЕТ, 2024. С. 539–541.
2. Штокалюк Ю. Ресторанный рынок Украины у 2025 році: виторг зріс, але відвідуваність і рентабельність впали. URL: <https://ain.ua/2026/01/21/restoranniy-rinok-u-2025-roci/> (дата звернення: 20.03.2026).
3. Найпоширеніші скарги у ресторанах та способи їх вирішення. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/najposhyrenishi-skargy-u-restoranh-ta-sposoby-yih-vyrishennya/> (дата звернення: 24.03.2026).

ВПЛИВ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ НА РОЗВИТОК СПА-ПОСЛУГ У ГОТЕЛЯХ СХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

***К. С. Мунтян**, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41*

***О. В. Володько**, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Унаслідок повномасштабної війни значних руйнувань туристичної інфраструктури зазнав Східний регіон України. За даними аналітичного дослідження, проведеного за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), втрати готельно-ресторанного бізнесу в Україні є суттєвими, що потребує розробки дорожньої карти для відновлення малих і середніх підприємств галузі [1].

Водночас війна створила нові виклики та можливості для розвитку SPA-послуг у готельному бізнесі. Значно зросла потреба в реабілітаційних та психологічних програмах для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та місцевого населення, які зазнали травм і посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Метою дослідження є визначення впливу післявоєнної відбудови на розвиток SPA-послуг у готелях Східного регіону України та обґрунтування перспективних напрямів їх трансформації.

Сучасний стан SPA-інфраструктури в готелях Східного регіону характеризується значним скороченням. Більшість SPA-центрів у Донецькій та Луганській областях зруйновано або припинили роботу через бойові дії. У Харківській та Дніпропетровській областях частина SPA-зон функціонує частково, з обмеженнями через безпекові ризики та дефіцит кваліфікованого персоналу. Водночас попит на SPA-послуги в регіоні трансформувався: гості все частіше шукають не розважальні, а реабілітаційні та оздоровчі процедури.

Війна суттєво змінила портрет споживача SPA-послуг у Східному регіоні. До основних категорій належать: поранені військовослужбовці та ветерани, які потребують фізичної реабілітації (гідромасаж, фізіотерапія, лікувальний масаж); цивільні особи з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), яким необхідні релаксаційні та сенсорні програми; внутрішньо переміщені особи, які використовують SPA для відновлення психоемоційного стану; медичні та реабілітаційні працівники, які потребують зняття професійного вигорання.

Післявоєнна відбудова відкриває нові можливості для розвитку SPA-послуг у готелях Східного регіону за кількома напрямками.

Одним із вагомих векторів є реабілітаційний. SPA-центри можуть стати базою для фізичної реабілітації осіб з інвалідністю внаслідок війни. Світовий досвід свідчить про ефективність гідромасажу, лікувальних ванн, кріотерапії та фізіотерапії при відновленні після ампутацій, опіків та травм опорно-рухового апарату.

Окремої уваги потребує психологічна реабілітація. Сенсорно-релаксаційні кімнати, ароматерапія, звукотерапія, медитативні практики є ефективними інструментами для роботи з ПТСР. Для Східного регіону України створення подібних просторів може

стати важливим елементом соціальної відповідальності готельного бізнесу.

Наступним пріоритетом виступає інклюзивність та безбар'єрність [2]. Відповідно до [3], SPA-зони мають бути доступними для осіб з інвалідністю, що передбачає: встановлення підйомників для басейнів, поручнів, широких проходів, доступних роздягалень та санвузлів, а також адаптацію процедур.

Також, важливим напрямом трансформації SPA-послуг є їх екологізація. Використання натуральної косметики місцевого виробництва, відмову від мікропластику та впровадження ресурсозберігаючих технологій (управління енергією, водою, відходами) однозначно підвищує конкурентоспроможність готелів [4; 5]. Як свідчить досвід скандинавської мережі Scandic Hotels, екологічні SPA-послуги користуються підвищеним попитом серед свідомих споживачів [6].

Економічна доцільність розвитку SPA-послуг у готелях Східного регіону підтверджується можливістю залучення міжнародного фінансування. Аналітичне дослідження за підтримки USAID спрямоване на оцінку фінансово-економічних втрат туристично-готельного сектору внаслідок війни, що дозволяє визначити пріоритетні напрями для відновлення та залучення інвестицій [1]. Міжнародні організації фінансують ініціативи з безбар'єрності та ментального здоров'я.

Отже, післявоєнна відбудова Східного регіону України створює унікальну можливість для трансформації SPA-послуг у готелях. До основних напрямів розвитку належать: реабілітаційні програми для ветеранів та осіб з інвалідністю; психологічна підтримка та робота з ПТСР; забезпечення інклюзивності та безбар'єрності; екологізація SPA-процедур. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку конкретних моделей SPA-центрів реабілітаційного типу для готелів Східного регіону, а також на економічне обґрунтування їх впровадження.

Список використаних інформаційних джерел

1. Київський національний торговельно-економічний університет. Analytical Study of War-Induced Losses in Ukraine's Tourism Industry. Київ : KHTEU, 2025. URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=49393&en>.

2. Volodko O. V. (2025) Improving the activities of accommodation facilities through the introduction of social innovations. T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.). Quality of products of hotel and restaurant business: theoretical and practical aspects : monograph (p.p.105-140). Poltava : PUET. 271 P. ISBN 978-966-184-456-7.
3. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд». Київ : Мінеріон України, 2018. URL: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/03/DBN-V.2.2-40-2018.pdf>.
4. Legrand W., Chen J., Laeis G. C. M. Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations. 4th ed. London: Routledge, 2024. 818 p. URL: <https://www.routledge.com/Sustainability-in-the-Hospitality-Industry-Principles-of-Sustainable-Operations/Legrand-Chen-Laeis/p/book/9780367532505>.
5. Legrand W. Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations. LinkedIn, 2024. URL: https://www.linkedin.com/posts/prof-willy-legrand_sustainability-in-the-hospitality-industry-activity-7209499769583353858-mVRb.
6. Scandic Hotels. Sustainability Report 2025. Stockholm: Scandic Group, 2025. URL: <https://www.scandichotelsgroup.com/reports/>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЯКОСТІ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЯХ ПОЛТАВСЬКОГО ТА ЗАХІДНИХ РЕГІОНІВ ЗА ОНЛАЙН ВІДГУКАМИ

***І. С. Нарядов**, студент спеціальності Готельно-ресторана
справа, група ГРСб-41*

***А. С. Капліна**, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-
ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Порівняльний аналіз якості сервісу в готелях Полтавського та Західних регіонів України на основі онлайн-відгуків (зокрема платформ на кшталт Booking.com) демонструє, що цифрові відгуки споживачів є ключовим інструментом оцінювання ефективності функціонування закладів гостинності та формування їхньої репутації. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що якість готельних послуг визначається комплексом критеріїв, серед яких провідними є чистота номерів, рівень обслуговування персоналу, комфорт проживання, інфраструктура та відповідність ціни якості.

Аналіз відгуків показує, що саме суб'єктивний досвід клієнтів, особливо негативний, має найбільший вплив на удосконалення сервісу, оскільки дозволяє виявити типові проблеми в роботі готелів (наприклад, технічні несправності номерів, недостатній рівень сервісу або незручне розташування).

Водночас встановлено, що кількість негативних відгуків не завжди прямо залежить від категорії готелю, що свідчить про важливість саме управління якістю сервісу, а не лише формальних стандартів.

У регіональному розрізі простежуються певні відмінності: готелі Західної України, особливо у туристично привабливих зонах (Карпати, Львів), зазвичай отримують вищі оцінки завдяки орієнтації на туристичний ринок, більш розвиненій інфраструктурі та конкуренції, що стимулює підвищення стандартів обслуговування. Натомість у Полтавському регіоні відгуки частіше акцентують увагу на потребі оновлення матеріально-технічної бази та покращення сервісних процесів, що пов'язано з меншою туристичною інтенсивністю та нижчим рівнем інвестицій у готельний сектор [1].

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця на основі реальних онлайн-відгуків (розроблено за джерелами [2–6])

Критерії	Полтавський регіон	Західний регіон
Чистота	Часто оцінюється як добра, але не стабільна: у деяких готелях високі оцінки (4,5...5), в інших – середні	Стабільно високі оцінки ($\approx 8,8 \dots 10$); гості відзначають «very clean», «clean and comfy»
Робота персоналу	Є позитивні відгуки («very helpful staff», «friendly staff»), але загальний рівень коливається ($\approx 3,5 \text{--} 4 \dots 5$)	Високий рівень сервісу: «excellent customer service», «friendly staff», «helpful staff»
Комфорт номерів	Змішана оцінка: від «comfortable room» до зауважень щодо застарілості ($\approx 2,9 \text{--} 3,3 \dots 5$)	Високий рівень комфорту ($\approx 8,7 \dots 10$): просторі кімнати, зручні ліжка

Критерії	Полтавський регіон	Західний регіон
Харчування	Відгуки різняться: від «good breakfast» до нетипових або простих варіантів	Часто позитивні: «great breakfast», «wide selection», хоча іноді є дрібні зауваження (наприклад, холодні страви)
Локація	Переважно зручна (центр міста, транспорт), оцінки 4,0–4,5...5	Дуже високі оцінки ($\approx 9,5 \dots 10$): «perfect location», «in the heart of city»
Співвідношення ціна і якість	Часто визначається як «good value», але іноді не відповідає очікуванням ($\approx 2.7-3,7 \dots 5$)	Стабільно позитивне: «good value for money», «reasonable cost»
Типові недоліки	Застарілі номери, середній комфорт, нестабільна якість сервісу	Шум, дрібні організаційні недоліки (сніданок, паркування), але не системні
Загальний рейтинг	Від середнього до високого ($\approx 6,6-9,5 \dots 10$ залежно від готелю)	Високий ($\approx 8,7-9,5 \dots 10$ і вище)

Таблиця 1 демонструє чітку регіональну відмінність у сприйнятті якості готельних послуг за онлайн-відгуками. У готелях Полтавського регіону оцінки здебільшого є більш варіативними: поряд із позитивними характеристиками чистоти, персоналу та локації фіксуються зауваження щодо застарілості номерного фонду, нестабільності сервісу та нерівномірного співвідношення ціни й якості. Це дає підстави говорити про неоднорідний рівень сервісу, коли сильні сторони окремих готелів не формують стабільного позитивного враження про регіон загалом.

Натомість у готелях Західного регіону простежується вищий і більш стабільний рівень оцінювання майже за всіма критеріями. Особливо вирізняються чистота, робота персоналу, комфорт номерів, локація та показник «ціна і якість». Виявлені недоліки мають переважно несистемний характер і стосуються окремих організаційних моментів, а не базової якості послуг.

Отже, порівняльний аналіз свідчить, що Західний регіон має більш сформовану культуру сервісу та вищу стабільність якості готельного продукту, тоді як для Полтавського регіону актуальними залишаються завдання оновлення матеріально-технічної бази, вирівнювання стандартів обслуговування та підвищення передбачуваності якості для гостей.

Список використаних інформаційних джерел:

1. Капліна А. С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1401/1598> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Tripadvisor. Ukraine Hotel, Poltava: відгуки та оцінки. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g298047-d6726682-Reviews-Ukraine_Hotel-Poltava_Poltava_Oblast.html (дата звернення: 10.03.2026).
3. Tripadvisor. Kyiv Hotel, Poltava: відгуки та оцінки. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g298047-d2213760-Reviews-Kyiv_Hotel-Poltava_Poltava_Oblast.html (дата звернення: 10.03.2026).
4. Booking.com. Пошук готелів у м. Полтава. URL: <https://www.booking.com/> (дата звернення: 11.03.2026).
5. Booking.com. Hotel Lviv: сторінка готелю. URL: <https://www.booking.com/> (дата звернення: 11.03.2026).
6. Booking.com. Пошук готелів у м. Львів. URL: <https://www.booking.com/> (дата звернення: 11.04.2026).

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОСТИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У РЕСТОРАНІ ПРИ ГОТЕЛІ: ВПЛИВ НА ШВИДКІСТЬ СЕРВІСУ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ГОСТЕЙ

Л. Ю. Нестеренко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Ресторан при готелі сьогодні вже не функціонує як ізольована харчова одиниця, що просто видає страви за меню й завершує на

цьому контакт із відвідувачем. Він входить до ширшої сервісної екосистеми, де кожен дотик до гостя – від першого погляду на картку меню до фінального враження після вечері – стає частиною єдиної моделі сприйняття всього готелю. Саме тому впровадження простих цифрових рішень у такому просторі не можна зводити до декоративної модернізації чи поверхневого «осучаснення». Йдеться про перебудову мікрологістики сервісу, про скорочення втрат часу, про зниження кількості рутинних операцій, які виснажують персонал і дратують гостей. QR меню, онлайн бронювання, комунікація через месенджери – це не набір технічних дрібниць, а механізми, що змінюють структуру обслуговування зсередини. Гість, який щойно поселився до номера, часто перебуває у стані сенсорного перенавантаження: дорога, реєстрація, переміщення з багажем, необхідність швидко зорієнтуватися в новому просторі. У цій фазі навіть дрібна затримка сприймається різкіше, ніж зазвичай [1, с. 59].

Месенджери в ресторані при готелі створюють окремий комунікативний шар, де сервіс набуває рис постійної, але ненав'язливої присутності. Це дуже сучасна форма контакту, бо вона враховує зміну поведінкових звичок гостя. Для ресторану це не просто новий засіб зв'язку; це механізм зниження комунікативного тертя. Асинхронний чат дає персоналу змогу відповідати точніше, не кидаючи поточне обслуговування столів через кожен телефонний виклик. Він дає гостю змогу звернутися в зручний момент – під час дороги, у номері, на діловій зустрічі, в ліфті, у перерві між подіями. Месенджер фіксує деталі письмово, а отже зменшує частоту помилок: не губиться час броні, не плутається кількість гостей, не зникають побажання щодо посадки або меню. Тут є ще один тонкий, але дуже відчутний ефект: письмова комунікація створює враження «доступного сервісу», який не нависає над людиною, а тримає відкритий канал зв'язку. Гість не відчуває, що мусить підлаштовуватися під ритм закладу; навпаки, заклад ніби вбудовується в його ритм. Для готелю це особливо продуктивно, бо ресторан через месенджер може комунікувати не ізольовано, а як частина цілого комплексу послуг. У чаті можна підтвердити бронювання столу, надіслати посилання на меню, повідомити про акційну вечерю, прийняти запит на ранній сніданок перед виїздом, уточнити номер кімнати для доставки. Така інтеграція

зменшує кількість контактних точок, між якими гість змушений перемикатися [2, с. 9].

Для персоналу месенджери також мають операційний зиск: частина типових питань може бути автоматизована через шаблони відповідей, бот-сценарії, швидкі кнопки, а складніші випадки вже передаються живому менеджеру. Це не «обезлюднює» сервіс, як інколи помилково думають; навпаки, це вивільняє живий контакт там, де він справді потрібен.

Сукупний ефект від QR меню, онлайн бронювання та месенджерів проявляється не лише в прискоренні окремих дій, а в зміні самої морфології сервісу – він стає менш фрагментованим, менш виснажливим для персоналу, більш передбачуваним для гостя й аналітично прозорішим для управлінця.

Отже, впровадження простих цифрових інструментів у роботу ресторану при готелі дає відчутний сервісний ефект саме тому, що змінює не зовнішню форму обслуговування, а його внутрішню динаміку. QR меню прискорює доступ до інформації, усуває затримки на старті замовлення, зменшує кількість зайвих уточнень і дає гостю спокійний простір для вибору у власному темпі. Онлайн бронювання впорядковує посадку, допомагає персоналу заздалегідь бачити структуру навантаження, точніше розподіляти ресурси залу й уникати ситуацій, у яких гість стикається з очікуванням, плутаниною або нестачею уваги. Месенджери, своєю чергою, формують зручний канал комунікації, через який ресторан стає ближчим до гостя: відповідає швидко, фіксує деталі без спотворень, підтримує контакт без нав'язливості [3].

Усе це прямо позначається на швидкості сервісу, бо скорочується час між запитом, реакцією та фактичним виконанням дії. Ще відчутніше змінюється емоційне тло перебування в закладі: людина менше чекає, менше перепитує, менше витрачає сили на організаційні дрібниці. Саме з такого досвіду і формується задоволеність гостя, яка в готельно-ресторанному середовищі охоплює не лише страву чи подачу, а весь маршрут взаємодії із закладом. Отже, цифрові рішення в ресторані при готелі слід розглядати як практичний спосіб підвищення операційної злагоженості, комунікативної точності та загальної якості гостинності, де технологія не витісняє людяність, а створює умови, за яких вона проявляється чистіше, швидше й переконливіше.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дьяків А. Ковальчук Н. Інноваційна політика готельних підприємств стратегічний аспект. Менеджмент та інновації. 2023. № 2. С. 59–66.
2. Нецадим Л. М. Стратегії інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств України. Sustainable Socio Economic Development Journal. 2023. URL: <http://ssed.udpu.edu.ua> (дата звернення: 28.03.2025).
3. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д.а.) . Poltava : PUET. 2025. 271 p.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ FRONT OFFICE У МАЛИХ ГОТЕЛЯХ

Д. П. Олійник, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41з

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку готельного господарства служба прийому і розміщення посідає центральне місце в системі обслуговування гостей, оскільки саме вона забезпечує первинний контакт клієнта з готелем, супроводжує основні етапи гостьового циклу та формує загальне враження про якість сервісу. Відповідно до Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення, процес надання готельних послуг охоплює бронювання, поселення, проживання, інформаційний супровід та виїзд гостя, а значна частина цих процедур реалізується саме через Front Office [1]. На сучасному ринку готельних послуг, де зростають вимоги до швидкості реакції, зручності комунікації та індивідуального підходу, роль цієї служби ще більше посилюється [2].

Актуальність дослідження особливостей організації роботи Front Office у малих готелях зумовлена тим, що саме такі засоби розміщення часто конкурують не масштабом ресурсів, а якістю

персонального сервісу, гнучкістю комунікації та здатністю швидко адаптуватися до потреб гостя. За даними Державної служби статистики України, сектор колективних засобів розміщення залишається важливою складовою туристичної інфраструктури, а малі готелі посідають помітне місце в структурі міського та регіонального розміщення [3]. У цих умовах Front Office для малого готелю виступає не просто операційним підрозділом, а інтегрованим сервісним центром, через який забезпечується значна частина взаємодії з клієнтом [2; 4].

У науковій літературі Front Office розглядається як служба, що поєднує функції бронювання, реєстрації, поселення, розрахунків, інформаційного супроводу, координації з іншими службами та роботи зі зверненнями гостей [4]. Дж. Барді підкреслює, що front office є центром управління гостьовим циклом і важливою ланкою внутрішньої координації між номерним фондом, службою покоївок, бухгалтерією та додатковими сервісами [4]. Для малого готелю це положення має особливу вагу, оскільки тут одна служба часто акумулює ширше коло функцій, ніж у великих готельних комплексах.

Головною особливістю організації Front Office у малих готелях є поєднання функцій. Якщо у великих готелях окремо можуть діяти служба бронювання, guest relations, консьєрж-сервіс, касова служба й нічний аудит, то в малому готелі значна частина цих обов'язків концентрується в межах роботи адміністратора рецепції [4]. Це означає, що працівник Front Office повинен поєднувати навички комунікації, продажу, адміністрування, координації та оперативного реагування на нестандартні ситуації. Таким чином, організація роботи рецепції у малому готелі ґрунтується на універсальності персоналу та високій питомій вазі людського чинника [2].

Іншою важливою особливістю є підвищена роль персоналізованого сервісу. У малому готелі кількість гостей зазвичай менша, тому персонал має більше можливостей запам'ятовувати побажання клієнтів, індивідуалізувати комунікацію, швидше реагувати на запити та формувати атмосферу довіри. Саме персоналізація часто стає конкурентною перевагою малих готелів, оскільки дає змогу компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів вищою якістю контакту з гостем [2; 5]. У сучасних дослідженнях

лояльності в готельно-ресторанній сфері наголошується, що індивідуалізований підхід і збереження інформації про вподобання клієнта суттєво впливають на повторні бронювання та рівень задоволеності [5].

Водночас організація Front Office у малих готелях має низку обмежень. Насамперед це стосується кадрових ресурсів: обмежена чисельність персоналу часто призводить до багатозадачності, перевантаження працівників і залежності якості сервісу від професійних компетентностей конкретної особи [2; 4]. Крім того, малий готель не завжди має можливість впроваджувати складні автоматизовані системи управління, окремі CRM-рішення чи широку спеціалізацію посад. Тому в таких умовах зростає значення простих, але чітких сервісних стандартів, алгоритмів дій і внутрішньої координації [2; 6].

Суттєвою особливістю сучасного етапу є цифровізація роботи Front Office. Навіть у малих готелях рецепція сьогодні виходить за межі фізичної стійки реєстрації та функціонує як багатоканальна система комунікації через сайт, електронну пошту, месенджери, форми бронювання та онлайн-платформи [7, 8]. UN Tourism наголошує, що цифрова трансформація в туризмі забезпечує більш безперервний і зручний клієнтський досвід, а успішність готельного сервісу дедалі більше залежить від здатності поєднувати традиційну гостинність із цифровими інструментами [7]. Для малих готелів це означає потребу у стандартизації цифрової комунікації, скороченні часу відповіді на звернення та використанні попереднього інформування гостей як інструменту підвищення якості обслуговування.

Не менш важливою є репутаційна функція служби прийому і розміщення. У цифровому середовищі саме досвід спілкування з рецепцією часто перетворюється на відгуки, рейтинги та рекомендації на онлайн-платформах. Це особливо суттєво для малих готелів, які значною мірою залежать від цифрової репутації та повторних бронювань [2; 5].

У зв'язку з цим доцільно вважати, що для малих готелів найважливішими напрямками розвитку Front Office є стандартизація сервісних процедур, цифровізація комунікації, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інструментів персоналізації та побудова простої системи контролю якості. Такі заходи не по-

требують обов'язково значних фінансових вкладень, але здатні істотно підвищити стабільність сервісу, лояльність клієнтів і конкурентоспроможність закладу [2; 5; 7].

Отже, особливості організації роботи Front Office у малих готелях визначаються поєднанням функціональної універсальності, високої ролі персоналізованого сервісу, обмежених ресурсів, тісної внутрішньої координації та зростаючої значущості цифрової комунікації. Отже, ефективний Front Office у малому готелі слід розглядати як інтегрований центр управління гостьовим досвідом, від якого безпосередньо залежать якість обслуговування, цифрова репутація та ринкова стійкість засобу розміщення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0413-04?utm_source#Text (дата звернення: 30.03.2026).
2. Zhalinska I. V. Current approaches to hotel service quality management: their development and state in Ukraine. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 3 101. С. 24–31. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-3\(101\)-24-31](https://doi.org/10.26642/jen-2022-3(101)-24-31) (дата звернення: 30.03.2026).
3. Колективні засоби розміщення / Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/e2aff9b0-63b6-420a-85ceb05e561bc886> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Bardi J. A. Hotel Front Office Management. 5th ed. Hoboken : John Wiley and Sons, 2011. 448 p. URL: <https://www.wiley.com/en-it/Hotel+Front+Office+Management%2C+5th+Edition-p-9780470637524> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Tarasiuk H., Klymchuk A. Conceptual principles of forming innovative loyalty systems in the hotel and restaurant industry. Економіка, управління та адміністрування. 2025. URL: DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-53-60](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-53-60) (дата звернення: 30.03.2026).
6. Куракін О. Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2023. № 1(7). URL: DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.1) (дата звернення: 30.03.2026).

7. Digital Transformation / UN Tourism. URL: <https://www.untourism.int/es/digital-transformation> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д. а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.

INTERNATIONAL QUALITY STANDARDS IN DOMESTIC HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

*О. Д. Оніщенко, аспірант зі спеціальності Менеджмент
Н. В. Розова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри
готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

In the current conditions of the hospitality industry development, ensuring a high level of service quality is one of the main factors of competitiveness for hotel industry enterprises. The growth of international tourism, Ukraine's integration into the global economic space, and the increasing consumer demands for service levels necessitate the implementation of international quality standards in the activities of domestic hotels. The use of modern quality management systems allows ensuring stability of service, increasing the operational efficiency of enterprises, and forming a positive image in the international tourism services market [2].

The concept of quality in the hotel business is interpreted as a set of service characteristics that ensure the satisfaction of consumer needs in accordance with established requirements. The specificity of hotel services lies in their intangible nature, therefore the quality level is largely determined by the effectiveness of personnel organization, the state of the material and technical base, and the quality of management processes. In modern management practice, international standards that regulate the main requirements for quality control systems, organization of business processes, and customer interaction are widely used [3].

The implementation of international quality standards in the hotel sector helps strengthen consumer trust, ensures compliance of services with global requirements, and creates prerequisites for the deve-

lopment of international cooperation. Of particular importance is the application of quality management system standards, which provide for continuous improvement of enterprise activities, monitoring of work results, and increasing the level of professional competence of personnel. The use of such standards allows minimizing the number of errors in the service process and increasing the efficiency of enterprise management [1].

In the vast majority of developed countries, hotel enterprises operate in accordance with international standards that regulate requirements for safety, sanitary and hygienic conditions, food organization, service level, and employee qualifications. The experience of European countries shows that the implementation of quality standards contributes to the development of tourism infrastructure, an increase in tourist flows, and an increase in enterprise profitability. Therefore, for Ukraine, it is extremely important to use international experience and adapt modern approaches to quality management in the hospitality sector [4].

In domestic hotel enterprises, the implementation of international standards is happening gradually and is closely linked to the reform of the technical regulation and certification system. State policy in the field of quality is aimed at harmonizing national standards with international ones, which allows ensuring uniform requirements for services and increasing their competitiveness. An important area is the application of quality management standards, which provide for a process approach to the organization of enterprise activities and a focus on meeting consumer needs [5].

One of the key tasks of implementing international standards is ensuring a stable level of service regardless of the hotel category. This includes monitoring the technical condition of the room stock, organizing the work of the reception and accommodation service, compliance with sanitary and hygienic standards, as well as ensuring guest safety. A special role is given to personnel training, since the overall impression of the client's stay at the hotel depends on the professional skills of the employees [2].

An important area for improving the quality of hotel services is the implementation of modern management methods in accordance with international requirements and standards. In world practice, hospitality enterprises actively use standardized management systems that

allow ensuring a stable level of service and increasing the efficiency of operational activities. The application of international standards contributes to the establishment of uniform requirements for service quality, organization of personnel work, and control of enterprise activities, which is particularly relevant in the context of international tourism development [4].

One of the fundamental principles of modern quality management is the process approach, which involves dividing enterprise activities into separate processes and their continuous improvement. In the hotel industry, the main business processes include room reservation, guest reception and accommodation, food organization, room cleaning, maintenance, and ensuring client safety. Effective management of each of these processes allows increasing the service level and ensuring compliance with international requirements for service quality [1].

An important element of the quality management system is monitoring the service level and assessing the degree of consumer satisfaction. In modern hotels, client questionnaires, analysis of reviews on the Internet, and the use of specialized quality monitoring programs are widely used. The obtained results allow timely identification of shortcomings in the enterprise's work and implementation of corrective measures in accordance with the requirements of international quality management standards [6].

No less significant factor in ensuring quality is the training and professional development of personnel. In the hospitality industry, employees directly interact with clients, therefore their professional knowledge and skills are crucial for forming a positive image of the enterprise. In most developed countries, specialized training programs and trainings are used to ensure that personnel meet international requirements for service levels [2].

The modern development of the hotel industry is also inextricably linked to the use of information technologies. Automated management systems, electronic booking platforms, online services for communication with clients, and digital quality control tools significantly increase the efficiency of enterprises and ensure compliance with international standards [3].

Thus, the application of international quality standards, modern management methods, and innovative technologies is a necessary condition for the development of domestic hotel industry enterprises.

This ensures an increase in service levels, improvement of enterprise operations organization, and successful integration of Ukraine into the global tourism space [7; 8].

Table 1 – International Quality Standards and Their Implementation in Domestic Hotels

Standard / System	Main Requirements	Implementation Areas	Results for the Hotel
ISO 9001 (Quality Management System)	Process approach, continuous improvement, customer focus	Optimization of business processes, documentation of procedures, internal audit	Increased management efficiency, service stability
ISO 22000 (Food Safety Management)	Control at all stages of food production and service	Implementation of HACCP system, product quality control, personnel training	Food safety, risk reduction, guest trust
ISO 14001 (Environmental Management System)	Reducing negative environmental impact, rational resource use	Energy efficiency, waste management, environmental policy	Enhanced image, resource savings, compliance with «green» standards
Green Key (Environmental Certification)	Compliance with environmental criteria in hotel operations	Waste sorting, water and energy conservation, environmental education of staff	International recognition, attraction of environmentally conscious tourists
Star Rating System (Categorization)	Requirements for material and technical base, range of services, staff qualifications	Assessment according to national and international criteria	Category compliance, transparency for consumers, competitiveness

Standard / System	Main Requirements	Implementation Areas	Results for the Hotel
Professional Training Systems (City & Guilds, AHLEI)	Increasing staff qualifications in accordance with international standards	Training programs, employee certification, soft skills development	Improved service quality, professional growth of staff
Quality Monitoring Systems (Guest Satisfaction Surveys)	Assessment of guest satisfaction, review analysis	Questionnaires, online monitoring, data analytics	Timely problem identification, increased customer loyalty

The implementation of these international standards and systems in the activities of domestic hotel enterprises allows ensuring a consistently high level of service, increasing trust from international tourists, optimizing internal processes, and strengthening competitive positions in the hotel services market [10].

Список використаних інформаційних джерел

1. Andrieieva O. V. (2021). Upravlinnia yakistiu hotelnykh posluh [Quality management of hotel services]. Kyiv : Kondor.
2. Bondarenko T. O. (2022). Systemy upravlinnia yakistiu v hotelno-restorannomu biznesi [Quality management systems in the hotel and restaurant business]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, (3), 43–52.
3. Hryshchenko L. M., & Savenko O. I. (2020). Mizhnarodni standarty yakosti: teoriia ta praktyka vprovadzhennia [International quality standards: theory and practice of implementation]. Odesa : Astroprynt.
4. Kovalenko A. Yu. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia yakistiu v industrii hostynnosti [Modern approaches to quality management in the hospitality industry]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, 2(41), 132–138.
5. Melnyk O. V. (2022). Harmonizatsiia natsionalnykh standartiv yakosti z mizhnarodnyimi vymohamy u sferi hotelnoho hospodarstva [Harmonization of national quality standards with international require-

- ments in the field of hotel industry]. Problemy ekonomiky, (4), 60–66.
6. Petrenko S. M. (2023). Monitorynh yakosti obsluhovuvannia v hotelnykh pidpriemstvakh [Monitoring of service quality in hotel enterprises]. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, (1), 28–35.
 7. Shevchenko I. V., & Lysenko O. M. (2021). Intehratsiia Ukrainy u svitovyi turystychnyi prostir: vyklyky ta perspektyvy [Integration of Ukraine into the global tourism space: challenges and prospects]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.
 8. Ivanova M. V. (2023). Mizhnarodnyi dosvid upravlinnia yakistiu v hotelnomu biznesi [International experience of quality management in the hotel business]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm», (17), 89–96.
 9. Рогова Н. В., Володько О. В. The role of social dimensions in the brand and image of a hotel and restaurant properties // ГРААЛБ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2026. – № 65. – С. 144–153.
 10. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д. а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГОТЕЛЯХ КАТЕГОРІЇ «**» ЗІРКИ**

А. Р. Партенадзе, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Система обслуговування гостей у готелях категорії «****» зірки є цілісною сукупністю організаційних, технологічних і комунікаційних процесів, спрямованих на забезпечення комфортного, безпечного, стандартизованого й водночас достатньо персоналізованого перебування гостя на всіх етапах його контакту з готелем – від бронювання до виїзду. У сучасному розумінні така система

охоплює не лише власне проживання, а й стандарти роботи персоналу, процедури прийому та розміщення, інформаційний супровід, харчування, прибирання, безпеку, технічне забезпечення та механізми оцінювання задоволеності гостей [1; 2]. Саме тому якість обслуговування у «****»-зірковому готелі визначається не однією окремою послугою, а узгодженістю всіх елементів сервісного ланцюга.

Сутність системи обслуговування в готелях цієї категорії полягає в поєднанні обов'язкових стандартів якості з підвищеним рівнем комфорту. Згідно з ISO 22483, готельна послуга має оцінюватися за вимогами до персоналу, сервісу, безпеки, технічного стану, чистоти, управління постачанням і задоволеності гостей [1]. Водночас європейська система Hotelstars Union підкреслює, що офіційна класифікація покликана забезпечити прозорість, стандартизовану інформацію про послуги та довіру споживача до заявленої категорії готелю [4]. Для готелів «****» зірки це означає орієнтацію не лише на базове розміщення, а на комплексне враження гостя від сервісу.

Першою складовою системи обслуговування є контактнo-комунікаційний блок, що починається ще до прибуття гостя. До нього належать доступність інформації про готель, зручність бронювання, швидкість підтвердження замовлення, зрозумілість умов проживання та якість первинної комунікації. Сучасні критерії Hotelstars Union для 4-зіркових готелів акцентують увагу на доступності цілодобової допомоги гостям у цифровому форматі або телефоном, наявності двомовної інформації для гостей, Wi-Fi у зонах загального користування та номерах, а також адаптивного мобільного сайту або застосунку з можливістю прямого бронювання [3]. Це свідчить, що система обслуговування в «****» зіркових готелях уже невіддільна від цифрових сервісів і постійної доступності комунікації.

Другою важливою складовою є служба прийому та розміщення (front office), яка формує перше й останнє враження про готель. У структурі системи обслуговування вона виконує функції зустрічі гостя, реєстрації, оформлення проживання, інформаційного супроводу, організації додаткових послуг, координації взаємодії з іншими підрозділами та проведення розрахунків. Для «****»-зіркових готелів характерною є розвинена рецепція, на-

явність лобі або зони прийому з місцями для сидіння, послуги зберігання багажу, а також можливість цілодобової роботи рецепції або її фізичної доступності за запитом; окремими критеріями також передбачені консьєрж-сервіс, супровід гостя до номера, послуги швейцара чи паркування автомобіля працівником готелю [3]. Саме front office забезпечує безперервність сервісу та керованість усього гостьового досвіду.

Третьою складовою виступає система номерного фонду та обслуговування проживання. Для готелю категорії «****» зірки важливими є не лише площа й оснащення номерів, а й стабільність стандартів комфорту. Згідно з критеріями Hotelstars Union, для цього сегмента значущими є сейф у номері або центральний сейф, належний захист від шуму, кондиціонування, телевізійні послуги, міжнародні телеканали, двомовний каталог гостя, доступ до Wi-Fi, відповідне освітлення, місця для роботи, багажу та зберігання речей [3]. До цієї ж складової належать щоденне прибирання номерів, зміна рушників за бажанням гостя, регулярна зміна постільної білизни, а також можливість прання, прасування, хімчистки й додаткових побутових сервісів [1; 3; 5]. Отже, проживання у готелі має характеризуватися не тільки комфортом, а й сервісною передбачуваністю.

Четвертою складовою є санітарно-гігієнічний та безпековий блок. Чинний стандарт ISO 22483 прямо включає до вимог для готелів питання безпеки, захищеності, чистоти та технічного обслуговування [1]. У «****»-зіркових готелях це проявляється через належний стан санвузлів, наявність основних гігієнічних засобів, достатнє освітлення, неслизькі елементи в душових, ванних зонах, можливість зберігання речей, а також дотримання стандартів прибирання й технічного утримання приміщень [3]. Для гостя ця складова часто є «непомітною», проте саме вона визначає відчуття надійності, безпеки та професійності готельного підприємства.

П'ятою складовою слід вважати харчування та супутні додаткові послуги. Для готелів «****» зірки важливими є не лише наявність закладу харчування, а й достатня варіативність пропозиції напоїв, можливість надання послуг у номер, наявність мінібару або еквівалентного сервісу, комфортні зони сніданку та обслуговування у громадських просторах [3]. У межах ширшого стандарту ISO 22483 послуги харчування входять до загальної

системи готельного сервісу поряд із подієвими, розважальними й іншими допоміжними послугами [1]. Тому конкурентоспроможний «****»-зірковий готель має розглядати харчування не як окрему функцію, а як елемент цілісної гостинності.

Шостою складовою є персонал і сервісна культура. Якість системи обслуговування значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їхньої комунікативної компетентності, зовнішнього вигляду, знання стандартів і здатності оперативно реагувати на запити гостей [1]. У готелях категорії «****» зірки гість очікує не лише формального виконання операцій, а уважності, ввічливості, конфіденційності та індивідуалізованого підходу. Саме персонал інтегрує окремі функціональні блоки – бронювання, прийом, номерний фонд, харчування, додаткові послуги – в єдину сервісну систему.

Окремо варто виокремити управління зворотним зв'язком і задоволеністю гостей як завершальну складову системи обслуговування. ISO 22483 включає визначення задоволеності гостей і роботу зі зворотним зв'язком до кола ключових вимог до готелю [1]. Актуальні критерії Hotelstars Union також враховують наявність сайту з відгуками гостей та активне запрошення гостей залишити відгук після виїзду [4;5]. Це означає, що сучасна система обслуговування в «****»-зірковому готелі повинна бути не тільки стандартизованою, а й такою, що постійно вдосконалюється на основі оцінок споживачів.

Отже, система обслуговування гостей у готелях категорії «****» зірки є багатокомпонентною моделлю організації сервісу, що об'єднує цифрову й особисту комунікацію, front office, номерний фонд, харчування, безпеку, гігієну, додаткові послуги, сервісну культуру персоналу та механізми зворотного зв'язку, а її ефективність визначається здатністю готелю забезпечити стабільну якість, комфорт і довіру гостя на кожному етапі обслуговування.

Список використаних інформаційних джерел

1. ДСТУ ISO 22483:2022. Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг (ISO 22483:2020, IDT). Чинний від 2023-04-01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.

2. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: zakon.rada.gov.ua/go/z0413-04 (дата звернення: 30.03.2026).
3. Hotelstars Union. Hotelstars Union – Classification criteria 2025–2030. URL: hotelstars.eu/fileadmin/PORTAL/dokumente_downloads/HSU_classification_criteria_2025-2030_UA.pdf (date of access: 30.03.2026).
4. Hotelstars Union. Advantages for guests at star-classified hotels. URL: hotelstars.eu/for-guests/my-benefits (date of access: 30.03.2026).
5. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навч. посіб. / Капліна Т. В., Столярчук В. М., Малюк Л. П., Капліна А. С. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.

ВПЛИВ РЕГІОНАЛЬНОЇ СПЕЦИФІКИ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ УКРАЇНИ НА ФОРМУВАННЯ ОБ'ЄМНО-ПЛАНУВАЛЬНИХ РІШЕНЬ БІЗНЕС-ГОТЕЛЮ

Д. С. Патока, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний етап розвитку готельного бізнесу в Україні характеризується необхідністю післявоєнної відбудови туристичної інфраструктури, яка до війни оцінювалася в 1,4 млрд дол. США [1]. Південно-східний регіон України, який зазнав значних руйнувань, потребує особливої уваги при проєктуванні нових об'єктів готельного господарства.

Дослідження сучасних тенденцій просторового планування готельних комплексів свідчить, що на формування об'ємно-планувальних рішень, є різноманітність топографії, ландшафту, кліматичні нюанси та архітектурні стилі [2]. Метою дослідження є визначення впливу регіональної специфіки південно-східної України на об'ємно-планувальні рішення бізнес-готелю категорії «***» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

Так, кліматичні умови регіону, а саме спекотне посушливе літо з температурою до $+35^{\circ}\text{C}$ та різкі перепади температур у міжсезоння – вимагають застосування ефективних систем кондиціювання, сонцезахисту та теплоізоляції, інтеграцію систем BMS (Building Management Systems) для автоматизованого контролю енергоспоживання [1].

Ландшафтні особливості – переважно рівнинна місцевість, наближеність до промислових зон та великих водних артерій (Дніпро, Азовське море), впливає на вибір ділянки будівництва та орієнтацію будівлі щодо сторін світу. Крім того, логістичний фактор (близькість до міжнародних трас, залізничних вузлів та після відновлення – аеропортів) визначає вимоги до транспортної доступності та паркувальних місткостей.

В умовах воєнного стану критичного значення набуває і безпековий фактор. Сучасні вимоги до проєктування готельних комплексів в Україні передбачають інтеграцію захисних споруд в об'ємно-планувальну структуру будівлі [1]. Для бізнес-готелю категорії «***» це означає необхідність передбачення на цокольному або першому поверсі приміщень подвійного призначення (паркінг-укриття, конференц-зали-укриття), а також забезпечення окремих евакуаційних виходів та систем раннього попередження. Досвід готельного ринку України свідчить, що наявність облаштованого укриття стає вагомою конкурентною перевагою при бронюванні номерів корпоративними клієнтами [3].

Окремим напрямом є врахування вимог інклюзивності та безбар'єрності. Згідно з [3], щонайменше 10 % готельних номерів мають бути адаптовані для осіб з інвалідністю. Для бізнес-готелю це передбачає: розширені дверні прорізи (мінімум 0,9 м), санвузли з можливістю розвороту інвалідного візка (радіус 1,5 м), регульовану висоту робочих поверхонь (стійка реєстрації з опущеним фрагментом), тактильні покажчики та шрифт Брайля для осіб з порушеннями зору [3; 4]. Враховуючи зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок війни, дотримання цих вимог є не лише законодавчою нормою, але й соціальною відповідальністю бізнесу.

Особливого значення для бізнес-готелю набуває функціональне зонування з чітким розмежуванням робочих та рекреаційних просторів. Світовий досвід свідчить, що сучасні бізнес-готелі де-

дали частіше інтегрують коворкінги та гібридні простори в свою структуру [1].

Наприклад, Львівський BANKHOTEL (номінант EUmies Awards 2022) успішно поєднує історичну автентичність із сучасними вимогами до бізнес-сервісу: 300-місний конгрес-хол трансформується у 8 окремих конференц-залів за допомогою розсувних перегородок [5]. Для південно-східного регіону застосування подібних рішень є особливо доцільні з урахуванням локальної специфіки.

Урахування енергоефективних вимог при проектуванні бізнес-готелю в південно-східному регіоні дозволить не лише знижувати експлуатаційні витрати, але й підвищать інвестиційну привабливість об'єкта в очах міжнародних готелів-операторів, які планують вихід на український ринок після війни.

Таким чином, формування об'ємно-планувальних рішень бізнес-готелю категорії «***» в південно-східному регіоні України необхідно ґрунтувати на комплексному врахуванні кліматичних, ландшафтних, логістичних, безпекових та інклюзивних факторів. До практичного інструментарію доцільно включати: інтеграцію захисних споруд в основну структуру будівлі; забезпечення безбар'єрності; створення трансформованих конференц-просторів та впровадження енергоефективних технологій.

Подальші дослідження передбачають розробку типологічної моделі бізнес-готелю для південно-східного регіону з урахуванням світових трендів та локальної специфіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Uhodnikova O., Zhyhlo V., Cirella G. T., et al. Modern Trends and Spatial Planning of Hotel Complexes : Navigating Uniqueness, Challenges, and Post-War Development in Ukraine's Tourism Landscape. Springer, 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_13.
2. Педина А. О., Володько О. В. Сучасні об'ємно-планувальні рішення курортних готелів. Наука і молодь у XXI сторіччі : зб. матеріалів X Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 54–56. ISBN 978-966-184-478-9 URL: https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/nauka-i-molod_2024.pdf.

3. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд». – Київ : Мін-регіон України, 2018. Редакція від 18.12.2025 р. URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn_v_2_2_40/1-1-0-1832.
4. Ribas Hotels Group. Безбар'єрний відпочинок: як українські готелі втілюють напрям інклюзивності. 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/bezbaryerniy-otdih-kak-ukrainskie-oteli-vnedrayayut-napravlenie-inklyuzivnosti/>
5. BANKHOTEL. EUmies Awards 2022 Nominee. URL: <https://eumiesawards.com/heritageobject/bankhotel/>

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

***К. О. Плахтій**, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41*

***О. В. Володько**, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентну трансформацію готельного бізнесу, яка охоплює не лише масштабну руйнацію фізичної інфраструктури, але й докорінну зміну структури споживачів готельних послуг [1]. Зокрема, за даними Міністерства соціальної політики України, кількість осіб з інвалідністю, спричиненою війною, зросла більш ніж на 300 тис. осіб [2].

Відтак інклюзивність перестає бути другорядною опцією та набуває статусу пріоритетного стратегічного напрямку післявоєнної відбудови галузі. Така зміна пріоритетів зумовлена тим, що війна суттєво змінила портрет споживача готельних послуг.

Окрім традиційних категорій (туристи, бізнес-мандрівники), з'явилися нові групи гостей з особливими потребами: ветерани з ампутаціями, порушеннями зору, слуху та опорно-рухового апарату; цивільні особи, що отримали інвалідність внаслідок бойових дій; тимчасово переміщені особи з обмеженими фізичними можливостями; люди з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР). Готельні підприємства дедалі частіше виступають не

лише місцем тимчасового проживання, а й платформою для реабілітації, соціальної адаптації та психологічної підтримки зазначених категорій. Ігнорування цих потреб призводить до втрати значного сегмента ринку та посилення соціальної напруги.

Важливим нормативним підґрунтям для впровадження інклюзивних рішень у готельному бізнесі стала державна політика безбар'єрності. Указ Президента України «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» [3] та «Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [4] охоплюють шість напрямів: фізичний, інформаційний, цифровий, соціальний, освітній та економічний.

У контексті післявоєнної відбудови вимоги безбар'єрності стають обов'язковими для всіх об'єктів, що будуються або реконструюються, включаючи готельні підприємства. Водночас галузеві стандарти інклюзивності саме для готельного бізнесу в Україні перебувають на стадії формування, що створює як виклики, так і можливості для першопрохідців.

Аналіз сучасного стану готельних підприємств України дозволяє виокремити чотири групи бар'єрів на шляху до інклюзивності. Фізичні бар'єри виявляються у вузьких дверних прорізах, відсутності пандусів, недоступності верхніх поверхів без ліфтів, неадаптованих санвузлах, а також недоступності зон додаткових послуг (ресторанів, SPA, басейнів).

Комунікативні бар'єри пов'язані з відсутністю тактильних табличок, шрифту Брайля, індукційних петель, жестових перекладачів, а також нерозумінням персоналом особливих потреб гостей. Інституційні бар'єри зумовлені відсутністю обов'язкових стандартів інклюзивності для готелів та недостатністю державного стимулювання (податкові пільги, гранти).

Психологічні бар'єри включають стереотипи персоналу про високу вартість інклюзивних заходів та страх гостей з інвалідністю зіткнутися з байдужістю або незручностями. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу.

Формування інклюзивного готельного середовища передбачає реалізацію заходів за кількома векторами. Архітектурно-планувальні рішення ґрунтуються на принципах універсального дизайну, визначених міжнародним стандартом ISO 21902:2021 [5]:

доступність усіх зон (вхідна група, рецепція, ліфти, коридори, номери, санвузли), адаптація зон додаткових послуг (ресторанів, конференц-залів, SPA, фітнес-центрів, басейнів) через встановлення підйомників, поручнів, розширення проходів.

Інклюзивні додаткові послуги включають реабілітаційні програми (ЛФК, масаж, фізіотерапія) для осіб з інвалідністю, сенсорно-релаксаційні кімнати для гостей із ПТСР або аутизмом (знижене світло, звукоізоляція, антистрес-обладнання), а також спеціальне меню в ресторанах для осіб із дисфагією, алергіями чи особливими дієтичними потребами.

Цифрова доступність забезпечується через мобільні додатки з голосовим супроводом, онлайн-бронювання з можливістю зазначити особливі потреби та віртуальні тури готелями для попереднього ознайомлення.

Особливого значення набуває підготовка персоналу: тренінги з інклюзивності (етика спілкування, правила допомоги, основи жестової мови) та закріплення «відповідального за інклюзивність» у штаті великих готелів.

Економічна доцільність впровадження інклюзивних заходів підтверджується низкою факторів. Серед них – розширення ринку: понад 2,7 млн осіб з інвалідністю в Україні (за довоєнними даними) після війни становлять потужний сегмент платоспроможних споживачів, оскільки ветерани отримують державну допомогу та міжнародні гранти.

Додатковим аргументом є підвищення лояльності: інклюзивний готель отримує рекомендації від громадських організацій, позитивний PR та високі оцінки на платформах бронювання. Варто також врахувати диференціацію: в умовах високої конкуренції інклюзивність стає потужною нецінковою конкурентною перевагою.

Не менш важливим чинником виступає залучення іноземних туристів: міжнародний ринок доступного туризму (accessible tourism) оцінюється в мільярди доларів, а туристи з ЄС та США обирають готелі з підтвердженою інклюзивністю [5]. Додатковим стимулом є можливість залучення грантового фінансування міжнародних організацій, таких як USAID, ЄС, ООН.

Таким чином, інклюзивність у вітчизняному готельному бізнесі трансформується з другорядної послуги на одну з фундаментальних передумов сталого розвитку галузі в післявоєнний період [6]. Попри наявність сформованої державою нормативної бази [4], готельна індустрія досі відчуває дефіцит спеціалізованих галузевих стандартів та недостатність економічних механізмів стимулювання.

Перспективними напрямками подальших досліджень є створення чек-листу для самооцінки готелями рівня інклюзивності, а також дослідження психологічної готовності персоналу до роботи з різними категоріями гостей.

Список використаних інформаційних джерел

1. Volodko O. Development of tourism and hotel-restaurant industry in conditions of martial law in Ukraine / Volodko O., Kushch L., Dudnyk S., Kampov N. // Науково-практичний журнал: Інвестиції: практика та досвід. – Київ : ТКД «Центр», 2023. – № 6. – С. 122–130. – (Economy). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/64/50>.
2. Ribas Hotels Group. (2025). Overview of Ukraine's Hotel Market 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/6313/>
3. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України № 533/2020 від 03.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Tex>.
4. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 294-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10>.
5. ISO 21902:2021. Tourism and related services – Accessible tourism for all – Requirements and recommendations. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:21902:ed-1:v1:en>.
6. Volodko O. V. (2025) Improving the activities of accommodation facilities through the introduction of social innovations. T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), Quality of products of hotel and restaurant business: theoretical and practical aspects : monograph (P. 105–140). Poltava : PUET. 271 p. ISBN 978-966-184-456-7. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14739>.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

А. В. Позирайло, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-42

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Готельна індустрія є однією з найбільш динамічних складових світової економіки. В умовах глобалізації, насичення ринку, зростання вимог споживачів та посилення конкуренції з боку альтернативних засобів розміщення (апартаменти, хостели, платформи типу Airbnb), ключовою умовою виживання та розвитку готельного підприємства стає його конкурентоспроможність. Особливо гостро ця проблема постає перед готелями середнього цінового сегменту, які функціонують в умовах обмеженої клієнтської бази та значної конкуренції. Тому дослідження стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств є актуальним та своєчасним завданням як для науковців, так і для практиків готельного бізнесу.

Проблемам конкурентоспроможності підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні основи конкуренції та конкурентних стратегій закладені в роботах М. Портера [1], Ф. Котлера [2], І. Ансоффа [3]. Особливості конкурентоспроможності готельних підприємств досліджували Т. Ткаченко [4], М. Бойко [5], М. Мальська [6], Х. Роглев [7]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання систематизації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо їх реалізації потребує подальшого дослідження.

Конкурентоспроможність готелю – це комплексна характеристика, що відображає його здатність створювати продукт, який перевершує пропозиції конкурентів. Вона охоплює ресурсний, операційний, ринковий та управлінський блоки. На основі аналізу теоретичних підходів виокремлено чотири стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Перший напрям підвищення якості обслуговування. Рекомендується впровадити стандарти SOP, регулярне навчання персоналу, систему мотивації, програму «Гостинний гість» та персоналізацію сервісу.

Другий напрям оптимізація цінової політики. Ключовим є впровадження динамічного ціноутворення (yield management), розробка пакетних пропозицій та програми лояльності.

Третій напрям розвиток матеріально-технічної бази. Передбачає оновлення м'якого інвентарю, поточний ремонт номерів та впровадження енергозберігаючих технологій.

Четвертий напрям удосконалення маркетингу. Включає оптимізацію веб-сайту, активне SMM, управління репутацією (відповіді на відгуки) та співпрацю з туроператорами.

Економічне обґрунтування показує, що найшвидшу окупність (менше 1 місяця) дають заходи з управління репутацією та динамічного ціноутворення, а найбільший додатковий дохід – оновлення МТБ. Сукупний термін окупності комплексу заходів становить 1,5–3 місяці [8].

Конкурентоспроможність готельного підприємства забезпечується комплексним впровадженням заходів за чотирма напрямками: якість обслуговування, цінова політика, матеріально-технічна база та маркетинг. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані до умов конкретного готелю. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методики кількісної оцінки ефективності окремих заходів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 280 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Вища школа, 2019. 416 с.
4. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток готельного бізнесу. Київ : КНТЕУ, 2018. 512 с.
5. Бойко М. Г. Економіка готельного підприємства. Київ : Ліра-К, 2020. 368 с.
6. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової л-ри, 2019. 472 с.

7. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. Київ : Кондор, 2021. 408 с.
8. Рогова Н. В., Оніщенко О. Д. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування в готелях та ресторанах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4953>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-86>.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «СЛОВ'ЯНСЬКИЙ»

***М. В. Полянський**, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-42*

***Н. В. Рогова**, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності готельне господарство посідає центральне місце у структурі туристично-рекреаційного комплексу. Посилення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг, зростання вимог споживачів до якості обслуговування, а також необхідність пошуку додаткових джерел доходу зумовлюють актуальність проблеми удосконалення додаткових послуг готельних підприємств. Основний продукт готелю – послуги розміщення – все частіше стає товаром із низькою диференціацією, оскільки базові стандарти проживання у готелях однієї категорії є подібними. У цих умовах саме додаткові послуги виступають ключовим фактором, що впливає на вибір гостя, формує лояльність до бренду та забезпечує додатковий прибуток підприємства [1, 2].

Проблематика якості готельних послуг та розвитку додаткових сервісів є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії управління готельним бізнесом зробили Ф. Котлер, Д. Боуен, М. Кабушкін, Т. Ткаченко, А. Чудновський та інші. Питанням якості готельних послуг присвячені праці Р. Браймера, А. Парасурамана, Н. Кано, В. Сеніна [3; 4]. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, проблема удосконалення додаткових послуг як важливого

чинника підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств залишається недостатньо вивченою, що обґрунтовує актуальність проведеного дослідження.

Додаткові послуги в готельному бізнесі – це сервіси, що надаються гостям понад основний перелік (проживання та харчування), з метою підвищення комфорту, задоволення індивідуальних потреб споживачів та збільшення прибутковості підприємства. Згідно з ДСТУ 4268:2003, додаткові послуги можуть надаватися як на платній, так і на безоплатній основі [5].

Класифікація додаткових послуг здійснюється за різними ознаками: за характером надання (безкоштовні, платні), за функціональним призначенням (побутові, оздоровчі, бізнес-послуги, культурно-розважальні, транспортні, гастрономічні, інформаційні, сімейні), за способом організації (власні, із залученням сторонніх організацій), за ступенем індивідуалізації (стандартні, персоналізовані). У структурі доходів сучасних готелів частка додаткових послуг становить від 15 % до 40 % залежно від категорії, концепції та місця розташування закладу [2; 6].

Об'єктом дослідження обрано готель «Слов'янський» категорії «****», розташований у місті Новгород-Сіверський Чернігівської області. Готель збудований у 2004 році в європейському стилі, розміщений у мальовничій зеленій зоні на березі річки Десна, межує з парком та садом старовинного маєтку Судинко, що є його унікальною конкурентною перевагою. Інфраструктура готелю включає ресторан на 130 посадкових місць, диско-бар на 100 місць, а також низку додаткових послуг.

Проведений аналіз діяльності готелю «Слов'янський» у сфері надання додаткових послуг дозволив виявити такі проблеми:

- обмежений перелік додаткових послуг порівняно з готелями-конкурентами, особливо у сферах оздоровлення (відсутність спа-центру, фітнес-зали), сімейного відпочинку (відсутність дитячої кімнати, анімаційних програм) та розваг;
- недостатній рівень цифровізації – відсутність мобільного додатку для замовлення послуг;
- відсутність пакетних пропозицій, що поєднують проживання з додатковими послугами;
- обмежена поінформованість гостей про наявні додаткові послуги;
- недостатній рівень персоналізації обслуговування.

Аналіз відгуків гостей на онлайн-платформах (Booking.com, Google Maps, Tripadvisor) свідчить про високий рівень задоволеності наявними додатковими послугами – середня оцінка становить 4,4 бали з 5. Найвищі оцінки отримали гастрономічні послуги (4,5 бали) та консьєрж-послуги (4,6 бали). Основними зауваженнями гостей є періодичність оновлення меню, час доставки room service, обмеженість інформації про місцеві визначні пам'ятки.

На основі виявлених проблем та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу запропоновано такі напрями удосконалення додаткових послуг:

Розширення спектру додаткових послуг за рахунок впровадження: спа-центру з комплексом оздоровчих процедур, фітнес-зали з сучасним тренажерним обладнанням, сауни та хаммаму, дитячої кімнати з анімаційними програмами та послугами няні, коворкінгу для ділових туристів; прокату спортивного інвентарю, анімаційних програм [13].

Впровадження пакетних пропозицій, зокрема: «Романтичний вікенд», «Сімейний відпочинок», «Wellness-пакет», «Бізнес-пакет», «Історичний Новгород-Сіверський».

Маркетингове просування додаткових послуг через оновлення веб-сайту, активність у соціальних мережах, email-розсилки, співпрацю з туристичними операторами та місцевими блогерами.

Додаткові послуги є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства, оскільки вони дозволяють диференціювати пропозицію, підвищити лояльність гостей та збільшити прибутковість.

Аналіз діяльності готелю «Слов'янський» виявив недостатню кількість додаткових послуг, відсутність інноваційних сервісів та низький рівень використання цифрових інструментів.

Запропонований комплекс заходів (розширення спектру послуг, впровадження пакетних пропозицій, цифровізація, персоналізація) сприятиме підвищенню якості обслуговування та збільшенню прибутковості готелю.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методики оцінювання ефективності впровадження інноваційних додаткових послуг та дослідженні впливу цифрових технологій на якість обслуговування в готельному бізнесі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм : підручник. Київ : Знання, 2020. 864 с.
2. Бондаренко Т. О. Додаткові послуги в готельному бізнесі: сучасні тенденції та перспективи розвитку // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2023. № 2. С. 34–42.
3. Парасураман А., Беррі Л., Зейтамл В. Концепція якості послуг та її вимірювання // Маркетинг в Україні. 2021. № 4. С. 28–35.
4. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 537 с.
5. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Готельні послуги. Терміни та визначення. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.
6. Мельник О. В. Формування конкурентних переваг готельного підприємства за рахунок розвитку додаткових послуг // Економіка та управління підприємствами. 2023. № 4. С. 58–64.
7. Петренко С. М. Цифровізація готельного бізнесу: інструменти та технології // Маркетинг і цифрові технології. 2022. № 3. С. 22–29.
8. Рогова Н. В., Нестеренко Я. В. Конкурентоспроможності готельного підприємства / Наука і молодь у ХХІ сторіччі : збірник матеріалів Х Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет конф. (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 46–48.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В. В. Поміщик, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

*О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Готельний сектор України перебуває у стані гострої кадрової кризи, посиленої післявоєнними реаліями. Високий рівень плинності персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність оптимізації операційних витрат змушують готельєрів шукати нові інструменти управління персоналом [1].

Одним із найефективніших напрямів управління є цифровізація HR-процесів – впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації рекрутингу, адаптації, мотивації, оцінки та розвитку персоналу [2].

Цифровізація HR-процесів у готельному бізнесі охоплює широкий спектр завдань. Першочергового значення набувають системи управління персоналом (HRM-системи), які дозволяють централізувати дані про співробітників, автоматизувати кадровий документообіг, розрахунок заробітної плати та управління робочим часом.

Світовий досвід свідчить, що впровадження таких систем суттєво підвищує ефективність HR-підрозділів. Зокрема, готельна мережа Leonardo Hotels (понад 300 готелів по всьому світу, 5 500 співробітників у Великій Британії та Ірландії) перейшла від 12 різних HR- та платіжних систем до єдиної платформи Workday. У результаті за один місяць було зафіксовано понад 311 000 взаємодій співробітників із системою самообслуговування, що свідчить про високий рівень адаптації персоналу до нових технологій [3].

Ще одним потужним прикладом є корпорація Marriott International, яка використовує Oracle Cloud HCM для управління персоналом у 139 країнах світу, де функціонує понад 8 600 готелів. Завдяки єдиній платформі компанія отримала можливість збирати та аналізувати глобальні дані про персонал, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення кваліфікації та внутрішньої мобільності працівників [4].

Особливу роль у цифровізації HR-процесів відіграють технології штучного інтелекту (AI). Дослідження HSMAI Foundation свідчать, що AI трансформує управління талантами в готельному бізнесі, забезпечуючи безперервний розвиток персоналу та підвищення ефективності продажів. Наприклад, використання AI в Expedia Group дозволило скоротити післядзвінкову адміністративну роботу на понад 2 хвилини на кожен дзвінок, 84 % менеджерів повідомили про економію щонайменше однієї години на тиждень, а 70 % співробітників відділу продажів покращили свої показники залучення партнерів та успішність закриття угод [5].

У практиці управління персоналом готельних підприємств дедалі ширше застосовуються AI-рішення для планування робочої сили. Платформа Fourth iQ, спеціалізоване рішення для готельного бізнесу, забезпечує менеджерів персоналізованими підказками

щодо найму, дотримання трудового законодавства, прогнозування навантаження та контролю витрат на оплату праці. Зокрема, система автоматично сигналізує, коли прогнозований обсяг продажів перевищує запланований менеджером на 15 % і більше, дозволяючи вчасно скоригувати графіки роботи та уникнути як перевитрат, так і падіння рівня сервісу [4].

Окремим вагомим напрямом цифровізації є впровадження мобільних рішень для залучення та утримання персоналу. Американська готельна група Noble House Hotels & Resorts (25 готелів та курортів) використовує платформу Paylocity, яка забезпечує співробітникам доступ до зарплатних відомостей, податкових документів та заявок на відпустку через мобільний додаток. Ключовою інновацією стала функція «On Demand Payment», яка дозволяє працівникам отримувати частину зароблених коштів до офіційного дня виплати зарплати. Це стало ваговою конкурентною перевагою в боротьбі за персонал, оскільки пропонує гнучкість, аналогічну до «гіг-економіки» [3].

Не менш важливим є використання цифрових інструментів для комунікації та залучення персоналу. Так, Noble House Hotels & Resorts впровадила модуль Community, який став загальнокорпоративним хабом для співпраці: компанія використовує його для оголошення корпоративних новин, публікації подій кожного готелю та відзначення річниць роботи співробітників. Модуль Surveys дозволяє збирати зворотний зв'язок через щорічні опитування, exit-інтерв'ю та перевірки нових працівників [3].

Економічна ефективність цифровізації HR-процесів підтверджується зниженням витрат на плинність кадрів. Цифрові рішення, які забезпечують прозорість заробітку та фінансове розширення можливостей працівників, безпосередньо корелюють з підвищенням задоволеності, залученості та тривалості роботи персоналу. У свою чергу, утримані та залучені співробітники забезпечують більш якісне обслуговування, що підвищує задоволеність гостей та Net Promoter Score (NPS) готелю [2].

Для українських готельних підприємств впровадження цифрових HR-рішень має особливе значення в контексті післявоєнної відбудови. Сучасний ринок пропонує як міжнародні платформи (Workday, Oracle HCM, Paylocity, BambooHR), так і локальні рішення, зокрема PeopleForce та Hurma. Основними критеріями вибору для готелів мають бути: можливість інтеграції з існуючими

системами (PMS, POS), підтримка українського законодавства, зручний мобільний інтерфейс та масштабованість, цифровізація внутрішньої комунікації та збору зворотного зв'язку. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделі оцінки економічної ефективності впровадження HRM-систем для готельного бізнесу України з урахуванням локальної специфіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Volodko O. Development of tourism and hotel-restaurant industry in conditions of martial law in Ukraine / Volodko O., Kushch L., Dudnyk S., Kampov N. // Науково-практичний журнал: Інвестиції: практика та досвід. – Київ : ТКД «Центр», 2023. – № 6. – С. 122–130. – (Economy). ISSN2306. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/64/50>.
2. eTip Inc. eTip Acquires Shiny Solutions to Expand Its End-to-End Workforce Engagement Platform for Hospitality and Service Industry. – San Francisco, 2026. URL: eTip Acquires Shiny Solutions to Expand Its End-to-End Workforce Engagement Platform for Hospitality and Service Industry.
3. Paylocity. Luxury Hotel Group Delivers Unforgettable Travel Experiences with Smarter HR. – 2025. URL: Luxury Hotel Group дарує незабутні подорожі завдяки розумнішому HR.
4. Software Finder. Best HCM Software for Hospitality (2026). URL: 9 найкращих програм HCM для гостинності у 2026 році.
5. HSMIAI Foundation Publishes Special Report on AI's Impact in Hospitality Talent Management // Hospitality Net. – 2025. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4128652.html>.

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

Т. В. Попик, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 2-41

*О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах посилення конкуренції та зростання екологічної свідомості споживачів [1].

Дослідження Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) свідчать, що понад 60 % мандрівників готові платити більше за проживання в готелях, які впроваджують екологічні практики [2].

Відтак екологізація сервісної діяльності перестає бути виключно заходом із економії ресурсів і набуває статусу потужного інструменту формування лояльності споживачів. Метою дослідження є визначення зв'язку між екологічними ініціативами готелю та рівнем лояльності гостей, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження «зелених» сервісів.

Лояльність споживачів у готельному бізнесі формується під впливом багатьох чинників: якості обслуговування, ціни, зручності розташування, іміджу. Однак увага до екологічних цінностей стає дедалі важливішим критерієм вибору, особливо серед молодіжної аудиторії та представників покоління Z. Згідно з даними міжнародних досліджень, гості, які ідентифікують себе як екологічно свідомі, демонструють вищий рівень задоволеності та повторних бронювань, якщо готель поділяє їхні цінності [2; 3]. Таким чином, екологізація сервісної діяльності сприяє формуванню емоційного зв'язку між гостем та готелем.

Аналіз сучасних практик дозволяє виокремити ключові напрями екологізації сервісної діяльності, які безпосередньо впливають на лояльність споживачів. По-перше, це відмова від одноразового пластику: заміна пластикових пляшок на скляні або системи фільтрації води, використання біорозкладних або багаторазових контейнерів для засобів гігієни. Дослідження показують, що 73 % гостей позитивно оцінюють готелі, які відмовилися від пластику [2].

По-друге, програми повторного використання текстилю (рушників та постільної білизни) не лише економлять воду та енергію, але й залучають гостя до екологічної ініціативи, підвищуючи його самооцінку та лояльність. По-третє, використання екологічно безпечних засобів прибирання та натуральної косметики в SPA-зонах формує довіру до готелю як до закладу, що дбає про здоров'я гостей та довкілля.

Важливим аспектом є комунікація екологічних ініціатив. Як зазначають дослідники, гості мають бути поінформовані про «зелені» практики готелю, однак комунікація має бути делікатною, без ознак «грінвошингу» (greenwashing) – маніпулятивного маркування продукції чи послуг як екологічних без достатніх підстав [4].

Ефективними інструментами є: розміщення інформації на сайті готелю та в соціальних мережах, інформаційні таблички в номерах, згадування екологічних ініціатив під час реєстрації, а також отримання міжнародної екологічної сертифікації (Green Key, EU Ecolabel), яка слугує незалежним підтвердженням екологічності сервісів [5].

Окрему увагу слід приділити залученню гостя до екологічних ініціатив. Дослідження підтверджують, що гості, які свідомо обирають повторне використання рушників або сортування відходів, відчують свою причетність до спільної справи, що підвищує їхню задоволеність та ймовірність повторного візиту [2]. Механізми залучення можуть бути як «м'якими» (інформування, заохочення), так і матеріальними (невеликі бонуси, знижки, участь у програмі лояльності).

Економічний ефект від екологізації сервісної діяльності також опосередковано впливає на лояльність. Скорочення витрат на енергоносії, воду та утилізацію відходів дозволяє готелям утримувати конкурентні ціни або спрямовувати зекономлені кошти на підвищення якості обслуговування. Крім того, наявність екологічних сертифікатів дає змогу готелям позиціонувати себе в преміальному сегменті, залучаючи платоспроможну та лояльну аудиторію [4].

Таким чином, екологізація сервісної діяльності готелю є дієвим інструментом підвищення лояльності споживачів. Ключовими напрямками є відмова від пластику, програми повторного використання ресурсів, використання екологічно безпечних матеріалів, а також прозора комунікація та залучення гостей до екоініціатив. Перспективи подальших досліджень вбачаються в кількісній оцінці впливу окремих екологічних заходів на показники лояльності (NPS, повторні бронювання) та розробці моделі інтеграції екологічних практик у програми лояльності готельних підприємств.

Список використаних інформаційних джерел

1. Володько О. В. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції / Володько О. В., Рогова Н. В., Куш Л. І., Дудник С. О. // Міжнародний науковий журнал: Грааль

- науки. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. № 26. С. 42–45. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12800>.
2. World Tourism Organization (UNWTO). Global Report on Consumer Preferences for Sustainable Tourism. Madrid : UNWTO, 2025. 112 p. <https://surl.li/ryxsrk>.
 3. Dodds R., Holmes M. R. Is there a Benefit from being Green? Assessing Benefits from Marketing Sustainability by North American Hotels. Toronto Metropolitan University, 2023. URL: https://rshare.library.torontomu.ca/articles/journal_contribution/Is_there_a_Benefit_from_being_Green_Assessing_Benefits_from_Marketing_Sustainability_by_North_American_Hotels/22183744/1.
 4. Sloan P., Legrand W., Chen J. Sustainability in the Hospitality Industry. – 4th ed. – London : Routledge, 2023. – 520 p. URL: <https://www.scribd.com/document/649790062/Legrand-Et-Al-2023-Sustainability-in-the-Hospitality-Industry-Principles-of-Sustainable-Operations>.
 5. Green Key criteria for hotels / Foundation for Environmental Education. – Copenhagen, 2025. – 45 p. URL: Green Key criteria and explanatory notes : 1 January 2022 – 31 December 2025.

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ КЛІЄНТІВ У РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ

***А. А. Пчелінцева**, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41*

***Т. В. Капліна**, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу задоволеність клієнтів є одним із ключових показників ефективності діяльності закладу, оскільки саме вона впливає на повторні візити, позитивні рекомендації, онлайн-репутацію та стійкість конкурентних позицій. Оцінка задоволеності в ресторанному сервісі має особливе значення через специфіку самої послуги: її нематеріальність, одночасність виробництва і споживання, високу роль персоналу, атмосфери закладу та суб'єктивного сприйняття гостем якості страв і обслуговування. Саме тому в ресторанній сфері доцільно застосовувати комплексний підхід до вимірювання

задоволеності, поєднуючи кількісні, якісні та поведінкові методи оцінки [1; 2].

Методологічною основою сучасного оцінювання задоволеності споживачів є рекомендації стандарту ISO 10004:2018, який визначає моніторинг і вимірювання задоволеності клієнтів як системний процес збирання, аналізу та використання інформації про очікування клієнтів і їхнє сприйняття отриманої послуги [1]. Для ресторанного сервісу це означає, що оцінювання не повинно зводитися лише до фіксації окремих скарг або усних відгуків, а має бути інтегроване у загальну систему управління якістю. Такий підхід дає змогу закладу не лише виявляти проблемні аспекти обслуговування, а й своєчасно коригувати стандарти сервісу.

Одним із найбільш поширених методів є анкетування клієнтів. Його перевагою є можливість швидко отримати структуровану інформацію про різні параметри ресторанного досвіду: якість страв, швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, чистоту приміщень, атмосферу, комфорт посадки, співвідношення ціни та якості. Анкетування може проводитися у паперовій формі, через QR-коди, мобільні додатки, електронну пошту або месенджери після візиту. Згідно з підходом ISO 10004:2018, організація повинна самостійно визначати релевантні показники задоволеності, канали отримання відгуків і способи аналізу результатів [1]. У ресторанному бізнесі це особливо важливо, оскільки різні сегменти гостей можуть по-різному оцінювати один і той самий сервіс.

Поширеним методом оцінки задоволеності є прямий зворотний зв'язок під час обслуговування. Йдеться про короткі усні опитування, уточнення вражень офіціантом або адміністратором, а також оперативне реагування на зауваження ще під час перебування гостя в закладі. Такий метод має високу практичну цінність, оскільки дає можливість не лише зафіксувати рівень задоволеності, а й негайно скоригувати недоліки сервісу. Водночас його недоліком є суб'єктивність і те, що клієнти не завжди готові відкрито висловлювати незадоволення безпосередньо працівникам закладу.

Однією з найвідоміших моделей оцінки сервісної якості, що широко використовується і в ресторанному бізнесі, є SERVQUAL. Вона базується на порівнянні очікувань споживача з фактичним сприйняттям отриманої послуги [2]. Модель охоплює п'ять ос-

новних вимірів: матеріальні елементи, надійність, чуйність, упевненість і емпатію [2]. Для ресторанного сервісу ці параметри мають конкретне наповнення: зовнішній вигляд персоналу й інтер'єру, точність виконання замовлення, швидкість подачі страв, професійність комунікації та індивідуальна увага до гостя. Цінність SERVQUAL полягає в тому, що вона дозволяє оцінити не лише загальний рівень задоволеності, а й виявити розриви між очікуваним та реальним сервісом.

Для ресторанної сфери модель SERVQUAL була адаптована в низці прикладних досліджень. Зокрема, у праці Lee, Lee та Yoo, присвяченій ресторанним операціям, показано можливість використання SERVQUAL для вимірювання і порівняння якості обслуговування у закладах ресторанного господарства, особливо у fine dining сегменті [3]. Це свідчить, що в ресторанному сервісі задоволеність клієнта формується не лише смаковими характеристиками страв, а комплексом сервісних параметрів, серед яких важливими є атмосфера, взаємодія з персоналом та організація процесу обслуговування [3].

Важливим сучасним методом є аналіз онлайн-відгуків і цифрової репутації закладу. У нинішніх умовах значна частина клієнтів залишає оцінки на Google, Tripadvisor, Restaurant Guru, соціальних мережах або спеціалізованих платформах доставки їжі. Такі відгуки є джерелом неформалізованої, але дуже цінної інформації про реальний досвід споживача. Сучасні дослідження ресторанного сервісу підтверджують, що задоволеність клієнтів суттєво залежить від таких чинників, як якість їжі, якість обслуговування, атмосфера та сприйняття справедливої ціни [4]. Саме тому текстовий аналіз цифрових відгуків дозволяє виявити найчастіші теми незадоволеності або, навпаки, сильні сторони закладу [5].

Не менш важливим методом є аналіз скарг і рекламаций. Хоча скарги часто сприймаються як негативне явище, у системі управління якістю вони виконують діагностичну функцію. Скарги допомагають виявити повторювані помилки у роботі кухні, сервісі офіціантів, швидкості обслуговування, розрахунках або санітарному стані закладу. Відповідно до підходу ISO 10004:2018, дані про незадоволеність клієнтів мають використовуватися для коригувальних дій і вдосконалення процесів [1]. Для ресторанного

бізнесу це означає, що кожна рекламація повинна бути не просто закрыта, а включена в аналіз причин і повторюваних проблем.

Ефективним є також метод спостереження та «таємного гостя». Він дає змогу оцінити задоволеність опосередковано – через перевірку того, наскільки фактичне обслуговування відповідає стандартам закладу. За допомогою цього методу можна оцінити час очікування, якість зустрічі гостя, знання меню персоналом, порядок подачі страв, акуратність сервірування, реакцію на нестандартні ситуації. На відміну від звичайного анкетування, цей метод дає змогу побачити реальний процес обслуговування очима споживача та співвіднести його з внутрішніми стандартами ресторану.

У практиці ресторанного менеджменту доцільно використовувати і поведінкові показники задоволеності: частоту повторних візитів, середній чек постійного клієнта, кількість рекомендацій, тривалість взаємин із гостем, реакцію на програми лояльності, готовність рекомендувати заклад іншим. Такі індикатори не замінюють безпосереднього опитування, але доповнюють його, оскільки показують фактичну поведінку клієнта після отримання послуги. У сфері ресторанного сервісу саме поєднання емоційної оцінки та реальної поведінки дає більш об'єктивне уявлення про рівень задоволеності.

Таким чином, методи оцінки задоволеності клієнтів у ресторанному сервісі мають застосовуватися комплексно й охоплювати анкетування, усний зворотний зв'язок, моделі оцінювання сервісної якості на зразок SERVQUAL, аналіз онлайн-відгуків, опрацювання скарг, спостереження, метод «таємного гостя» та поведінкові показники, оскільки лише їх поєднання дозволяє об'єктивно виявити сильні й проблемні аспекти ресторанного обслуговування та підвищити якість сервісу відповідно до очікувань клієнтів.

Список використаних інформаційних джерел

1. ISO 10004:2018. Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

2. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
3. Lee Y. L., Lee M., Yoo D. Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument // International Journal of Hospitality Management. 2000. Vol. 19, No. 3. P. 235–249.
4. Zibarzani M., Rahehagh A., Jafari K., Shiri A., Ashayeri M. Customer satisfaction with restaurants service quality during COVID-19 outbreak: a two-stage methodology // International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 106. Article 1032.
5. Kaplina Tetyana, Kaplina Anna, TahiltsevaYanina. Monitoring of the hotel industry state in Ukraine and Poltava region // Науковий Вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 1(105). С. 138–158.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ SPA-ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

М. А. Ралко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 3-41

*О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу організація SPA-послуг повинна використовувати інноваційні методи, що базуються на стратегіях сталого розвитку [1]. Це пов'язано з тим, що споживачі стають все більш вимогливими не тільки до якості процедур, але й до екологічної відповідальності закладу [2]. Поліпшення обслуговування у цьому напрямі пов'язане із пошуком компромісу між створенням максимального комфорту для гостя та дбайливим використанням природних ресурсів. Такий підхід дозволяє закріпити свій імідж, залучити нових свідомих споживачів і водночас оптимізувати внутрішні витрати оздоровчого комплексу.

Головними напрямками оновлення SPA-зони є інтеграція ресурсозберігаючих технологій, впровадження інноваційної еко-косметики та створення унікального релаксаційного середовища, орієнтованого на принципи сталого розвитку.

Важливим аспектом модернізації є цифровізація менеджменту, що забезпечує оптимізацію управлінських процесів, скорочення використання паперових ресурсів та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Окремим пріоритетом у сфері водно-термальних зон є перехід до моделі циклічного використання ресурсів. З огляду на те, що SPA-центри належать до найбільш енергоємних компонентів готельного бізнесу, доцільним є впровадження ефективних систем рекуперації тепла. Завдяки таким системам можна вторинно використовувати теплову енергію гарячої води для підігріву нових потоків, що веде до значного зниження навантаження на котельне обладнання і скорочує енергоспоживання.

Впровадження цифрових контролерів для моніторингу витоків у режимі реального часу, а також використання інноваційних методів дезінфекції (наприклад, озонування) забезпечать покращення якості води. Такий підхід підвищує оздоровчий ефект процедур для клієнтів і рівень комфорту, водночас оптимізуючи витрати на обслуговування комплексу.

Визначальний вектор розвитку ґрунтується на філософії екотуризму, яка акцентує увагу на збереженні локальних екосистем і біорізноманіття [3]. Сучасні концепції етичного відпочинку передбачають повну відмову від використання косметичних засобів, що містять мікропластик, і перехід на екологічно чисті біорозкладні продукти, які виготовляються з місцевої сировини. Використання природних складників – цілющих трав, мінералів чи ефірних олій, характерних для конкретного регіону – сприяє створенню унікального автентичного продукту. Завдяки цьому гості можуть відчувати глибший зв'язок із природою без шкоди для довкілля.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених впровадженню енергозберігаючих технологій (зокрема використанню сонячних панелей), недостатньо уваги приділено вивченню їх впливу на сприйняття та поведінку гостей. Подібна ситуація спостерігається і щодо технологій водозбереження, таких як повторне використання стічних вод та збір дощової води. Лише обмежена кількість наукових праць оцінює їх ефективність у контексті дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

У сфері управління відходами (переробка пластику, використання біорозкладних матеріалів, впровадження програм пожертв) ці практики є достатньо поширеними, однак рівень їх сприйняття та підтримки з боку гостей і персоналу теж залишається недостатньо дослідженим. Таким чином, подальші наукові дослідження повинні бути спрямовані на комплексне вивчення впливу екологічних інновацій у SPA-зонах не лише з позицій технологічної ефективності, але й з урахуванням поведінкових аспектів споживачів та вимог безпеки і гігієни.

Окремий перспективний напрям розвитку стосується соціальної відповідальності та цифрових технологій як невід’ємних складових якісного сервісу. Як зазначалося вище, інтеграція екологічних принципів в організацію послуг передбачає реалізацію програм оздоровлення, що спонукають гостей долучатися до ініціатив зі збереження природних ресурсів.

Це досягається за допомогою повної цифровізації процесів взаємодії: від переходу на безпаперовий документообіг до використання інтерактивних платформ, електронних анкет здоров’я та мобільних додатків. Застосування подібної стратегії не лише оптимізує внутрішні операційні процеси та підвищує ефективність роботи персоналу, але й формує позитивний імідж закладу як прогресивного і технологічно розвиненого простору, орієнтованого на відповідальне ставлення до довкілля [4].

Отже, оновлення підходів у діяльності готелю сприяє формуванню сучасного простору, в якому піклування про здоров’я людини тісно пов’язане з дотриманням принципів екологічної відповідальності. Інтеграція інноваційних методів збереження водних ресурсів, використання натуральної косметики та повна відмова від паперових матеріалів створюють умови для відпочинку, що поєднує комфорт з екологічною свідомістю. У підсумку такий підхід дозволяє готелям не лише вигідно вирізнятися серед конкурентів і залучати нову аудиторію, але й забезпечує ефективне використання ресурсів у щоденній діяльності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina

and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д. а.).
Poltava : PUET. 2025. 271 p.

2. Wanida Onlamai, Akkhangplu A scale development of standard components for wellness and eco-friendly hotels, 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2538709#abstract>. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2538709#abstract>.
3. Martina Arsić, Aleksandra Vujko, Miroslav Knežević Development Perspectives on Wellness and SPA Tourism in the Context of Tourism Business Sustainability, 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/8760>.
4. Ecotourism and why it matters, 2024. URL: https://www.seacology.org/2024/07/ecotourism-and-why-it-matters/?gad_source=1&gad_campaignid=21667066480&gbraid=0AAAAAD_PmSL1j3gjmQPnMp4LOvbPIjAL5&gclid=Cj0KCQjwyr3OBhD0ARIsALlo-OmEQNFonISKy_6J0f1H8p2N9rD1U4PHSicAYmSsgcSeJPvE93kpnMcaAmF7EALw_wcB.

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЯХ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

***К. Ф. Сирбу, спеціальність Готельно-ресторанна справа,
група ГРС б 1-41***

***А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі***

Сучасний розвиток готельного господарства туристичних регіонів України дедалі більше залежить від здатності підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологічних зрушень, нових моделей споживчої поведінки та безпечних викликів. В умовах зростання конкуренції між дестинаціями та засобами розміщення саме інноваційні послуги стають одним із ключових чинників формування конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій і підвищення привабливості регіонального туристичного продукту [1; 2]. Актуальність теми посилюється тим, що державна стратегія розвитку туризму і курортів в Україні прямо пов'язує модернізацію галузі зі збільшенням

внутрішніх туристичних потоків, інвестицій та витрат туристів, а на глобальному рівні відновлення міжнародного туризму після кризових потрясінь актуалізувало питання цифрової трансформації та оновлення сервісних моделей у сфері гостинності [3; 4].

Для туристичних регіонів України, насамперед Карпатського, Львівського, Одеського, Закарпатського, Буковельського, Полтавського та інших територій із вираженою рекреаційною спеціалізацією, інноваційні послуги в готельному бізнесі мають не лише комерційне, а й просторово-економічне значення. Йдеться про цифрові сервіси бронювання та комунікації з гостем, персоналізовані пропозиції, smart-рішення в управлінні номерним фондом, екологічні формати обслуговування, безконтактні технології check-in/check-out, інтеграцію wellness-, гастрономічних, медичних, подієвих та локально-культурних послуг у єдиний гостьовий досвід [2; 5]. Такі рішення сприяють підвищенню якості обслуговування, розширюють часові та функціональні межі споживання послуг, збільшують середній чек і формують більш стійкий зв'язок між готелем та регіональною туристичною екосистемою [1; 6].

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження розвитку інноваційних послуг у готелях сформували праці вітчизняних науковців, які вивчали готельний бізнес, індустрію гостинності, інноваційні процеси та адаптацію підприємств до змін ринку. Серед них доцільно виокремити М. П. Мальську, І. Г. Пандяк, які систематизували теоретичні та практичні засади функціонування готельного бізнесу; В. С. Ковешнікова, який досліджував роль інноваційної діяльності у розвитку туристичної сфери; І. А. Маркіну та В. М. Маховку, які розглядали антикризові механізми функціонування туристичних підприємств; а також авторів праць, присвячених інноваційним технологіям і сервісним рішенням у сфері гостинності [1; 5; 7]. Науковий доробок зазначених учених створив вагомую основу для подальшого осмислення інноваційної трансформації готельних послуг саме в умовах українських туристичних регіонів.

Разом із тим сучасний етап розвитку готелів туристичних регіонів України вимагає зміщення акценту з окремих технологічних новацій на комплексний сервісний підхід. Інноваційність сьогодні проявляється не лише у використанні програмного за-

безпечення чи цифрових платформ, а у створенні нової цінності для гостя через персоналізацію, гнучкість, інтеграцію локального досвіду, безпечність, екологічність та емоційну привабливість послуги [4; 6]. Для готелів туристичних регіонів особливо важливими є інновації, які поєднують проживання з автентичністю території: локальна кухня, етнокультурні програми, wellness-пакети, тематичні тури, сімейні та інклюзивні формати відпочинку, сервіси для дистанційної роботи й довготривалого проживання. Саме така інтеграція дає змогу перетворити готель із місця тимчасового розміщення на центр комплексного туристичного враження [2; 6].

Водночас розвиток інноваційних послуг у готелях України стримується низкою чинників: обмеженістю інвестиційних ресурсів, нерівномірністю регіонального розвитку, зношеністю частини матеріально-технічної бази, кадровими труднощами, нестабільністю попиту, безпековими ризиками та недостатньою інтеграцією готельного сектору у стратегічне управління туристичними DESTINATIONAMI [3; 7; 8]. Тому ефективне оновлення сервісної моделі готелів має відбуватися на основі поєднання управлінських, технологічних, маркетингових та партнерських рішень. У цьому контексті інноваційні послуги слід розглядати не як фрагментарне доповнення до традиційного сервісу, а як системний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та регіону загалом [5; 6].

Отже, розвиток інноваційних послуг у готелях туристичних регіонів України є стратегічно важливим напрямом модернізації вітчизняної індустрії гостинності. Інновації забезпечують підвищення якості обслуговування, диференціацію пропозиції, посилення лояльності гостей, ефективніше використання ресурсів та кращу адаптацію готельного бізнесу до кризових і посткризових умов. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням ефективності конкретних інноваційних послуг у розрізі туристичних регіонів України, аналізом цифровізації готельного сервісу, вивченням екологічних та інклюзивних практик, а також розробленням моделей інтеграції готелів у регіональні туристичні кластери. Особливої уваги потребує порівняльний аналіз інноваційних рішень у готелях різних типів і категорій з урахуванням нових очікувань споживачів та трансформації внутрішнього туризму в Україні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової л-ри, 2012. 472 с.
2. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2014. Вип. 34. С. 292–300.
3. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.03.2026).
4. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024 // UN Tourism. 2025. URL: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (date of access: 30.03.2026).
5. Ковешніков В. С. Інноваційні види туризму // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 38–44.
6. Сишук В. В. Інноваційні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/syschuk.htm (дата звернення: 30.03.2026).
7. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг // Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 205–210.
8. Дудник С., Капліна А. Світові тенденції впровадження інновацій у готельному бізнесі. «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень» : зб. наук. пр. з матер. VI Міжнар. наук. конф., м. Київ, 3 жовт. 2025 р. Київ, 2025. С. 109–112.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ WELLNESS-ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

А. Д. Скрипник, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС(б)-1-42

*Л. О. Положишникова, канд. техн. наук, доцент закладу вищої освіти – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Гості засобів розміщення дедалі частіше обирають не лише комфортне проживання, якісне харчування, а й можливість отри-

мати цілісний досвід, що поєднує фізичне відновлення, емоційне перезавантаження та підвищення загального рівня благополуччя. За даними досліджень світового wellness-ринку, спостерігається його стійке зростання – від 6,8 трильйонів доларів у 2024 р до 9,8 трильйонів доларів у 2029 р. [1, 4]. Це робить оздоровчі практики одним із ключових напрямів розвитку сучасного туризму [3].

У цих умовах готельні підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до формування сервісу. Особливого значення набувають мультисенсорні технології, які поєднують вплив світла, запахів та інших стимулів на емоційний стан людини [6]. Поряд з цим хромотерапія та ароматерапія виступають перспективними інструментами такого впливу.

Хромотерапія (кольоротерапія) – це метод альтернативного або допоміжного впливу на психоемоційний та фізіологічний стан людини за допомогою кольору та світла різних спектрів [2].

Хромотерапія базується на взаємодії світлових хвиль із рецепторами сітківки ока, які передають сигнали до головного мозку, зокрема до ділянок, що відповідають за емоції та біоритми. Також значну роль відіграє психологічне сприйняття кольорів та індивідуальні асоціації людини.

Сучасна наука розглядає хромотерапію переважно як допоміжний метод релаксації, а не як доказову медичну терапію. Її ефект часто пояснюється поєднанням психологічного впливу кольору, контексту середовища та ефекту очікування [1].

Дослідження ароматерапії свідчать про її позитивний вплив на психоемоційний стан людини, зниження рівня стресу та покращення когнітивних функцій.

Ароматерапія – це метод впливу на психоемоційний і фізіологічний стан людини за допомогою ефірних олій та натуральних ароматів рослин.

Вона належить до напрямів комплементарної (додаткової) медицини та широко використовується у wellness-індустрії, SPA-послугах і готельному бізнесі.

Ароматерапія базується на тому, що леткі ароматичні речовини потрапляють через нюхову систему в мозок, впливають на лімбічну систему (центр емоцій), змінюють емоційний стан, рівень стресу та фізіологічні реакції.

Ароматерапія сприяє зниженню рівня стресу та тривожності, покращенню настрою, розслабленню та кращому сну, підвищенню концентрації уваги, підтримувannya загального самопочуття.

У сучасних готелях ароматерапія використовується як частина wellness-концепції: ароматизація номерів (scent marketing), SPA-процедури, релакс-зони, індивідуальні ароматичні програми для гостей.

Вона допомагає формувати емоційний комфорт і лояльність клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою готелю [5].

Отже, інтеграція хромотерапії та ароматерапії є перспективним напрямом розвитку сучасних wellness-послуг у готельному бізнесі, що ґрунтується на мультисенсорному впливі на споживача. Синергія зазначених методів забезпечує комплексний ефект, який проявляється у зниженні стресу та тривожності, покращенні якості сну, відновленні функціональних ресурсів організму, підвищенні емоційного комфорту та формуванні унікального клієнтського досвіду. Відтак їх активне впровадження сприятиме підвищенню привабливості засобів розміщення та залученню більшої кількості гостей.

Список використаних інформаційних джерел

1. Власенко О. О., Положишишникова Л. О. Spa та wellness послуги готелів як запорука конкурентоспроможності на ринковому просторі // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доп. XLVI Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2022 рік (м. Полтава, 25 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 565–568.
2. Луньов Д. В., Славінська О. О., Харченко К. С. Значення психології кольору у дизайні : матеріали наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Дніпро, 27–28 березн. 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 129–131. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10399/1/Lunov.pdf/> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Парфіненко Т. Концепція wellness як інноваційний напрямок організації роботи готельних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-81> (дата звернення 30.03.2026).
4. Global Wellness Institute. 2025 Global Wellness Economy Monitor. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2025-global-wellness-economy-monitor/> (дата звернення: 30.03.2026).

5. Herz R. S. The role of odor-evoked memory in psychological and physiological health. Brain Sciences. 2020. Vol. 10, no. 6. Art. 428. DOI: 10.3390/brainsci10060428.
6. Spence C. Sensehacking: How to Use the Power of Your Senses for Happier, Healthier Living. New York : Penguin Random House, 2020. 304 p.

АНАЛІЗ ПРИЧИН FOOD WASTE У РЕСТОРАНАХ ПРИ ГОТЕЛЯХ ПОЛТАВЩИНИ ТА ЗАХОДИ ЙОГО СКОРОЧЕННЯ

М. Д. Слабухо, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41з

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Проблема харчових відходів (food waste) є однією з найгостріших у сучасному світовому господарстві. За даними Індексу харчових відходів ЮНЕП 2024 року, у 2022 році у світі було втрачено 1,05 млрд тонн їжі, з яких 28 % припадає на сектор харчування [1]. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає не лише екологічну проблему, а й суттєві фінансові втрати: за оцінками галузевих досліджень, вартість харчових відходів може сягати 4–12 % від загального обороту закладу ресторанного господарства.

В Україні ця проблема набуває особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення економіки. Щорічно українці викидають продукти, придатні до споживання, на суму понад 6 млрд грн, при цьому до 60 % твердих побутових відходів складають органічні, у тому числі харчові продукти [2]. Готельно-ресторанний сектор Полтавської області, який демонструє позитивну динаміку відновлення і перевищив допандемічні показники туристичного збору ще у 2023 році, потребує впровадження ефективних механізмів управління витратами та скорочення food waste.

Метою дослідження є аналіз основних причин виникнення харчових відходів у ресторанах при готелях та обґрунтування простих і доступних заходів їх скорочення на прикладі закладів Полтавського регіону.

Аналіз наукових джерел та практики діяльності закладів готельно-ресторанного господарства дозволяє виділити основні причини виникнення food waste у ресторанах при готелях:

- перевиробництво страв для шведських столів (buffet). Дослідження показують, що при обслуговуванні за типом «шведський стіл» до 46 % приготовленої їжі залишається неспожитою, оскільки кухня виробляє приблизно вдвічі більше порцій, ніж реально споживають гості [3];
- неточне прогнозування завантаження готелю та попиту на послуги харчування, що призводить до надмірних закупівель та виробництва;
- порушення умов зберігання сировини та напівфабрикатів, що спричиняє передчасне псування продуктів;
- завищені розміри порцій та відсутність гнучкого підходу до формування обсягу страв для різних категорій гостей;
- залишки з тарілок гостей (plate waste), що особливо характерно для закладів із фіксованим меню банкетного обслуговування.

Європейський Союз визнав проблему food waste настільки суттєвою, що у 2025 році прийняв Директиву (ЄС) 2025/1892, яка встановлює обов'язкові цілі для держав-членів: зменшення відходів у сфері харчування та споживання на 30 % на душу населення до 2030 року. Директива прямо поширюється на ресторани, готелі та заклади колективного харчування [4].

На основі аналізу кращих міжнародних практик та з урахуванням специфіки готельно-ресторанного господарства Полтавської області можна запропонувати такі прості заходи скорочення food waste:

1. Waste audit (аудит відходів) – систематичний моніторинг обсягу та структури харчових відходів із визначенням критичних точок їх виникнення. Впровадження навіть простих форм обліку (журнал відходів) дозволяє ідентифікувати основні джерела втрат та скоригувати виробничу програму.

2. Оптимізація шведського столу – заміна великих ємностей на менші з частішим поповненням, скорочення обсягів виробництва наприкінці обслуговування, використання даних про завантаження готелю для прогнозування кількості гостей. За даними галузевих досліджень, такий підхід скорочує перевиробництво на 40–60 % [5, 6].

3. Menu engineering – аналіз популярності та рентабельності страв з метою виведення з меню позицій, які систематично генерують найбільше відходів, та оптимізації порційності.

4. Навчання персоналу – проведення тренінгів для кухарів, офіціантів та менеджерів щодо раціонального поводження з продуктами, правил зберігання за принципом FIFO (first in – first out) та усвідомлення фінансових наслідків food waste.

5. Партнерство з фудшерінг-платформами – передача придатних до споживання надлишків їжі благодійним організаціям або через спеціалізовані додатки (наприклад, «FoodBank Україна»), що одночасно вирішує соціальну та екологічну проблему.

Таким чином, food waste у ресторанах при готелях є комплексною проблемою, обумовленою організаційними, технологічними та поведінковими чинниками. Основними генераторами відходів виступають шведські столи, неточне прогнозування попиту та порушення умов зберігання. Водночас, навіть прості та мало-витратні заходи – аудит відходів, оптимізація буфетного обслуговування, menu engineering, навчання персоналу та фудшерінг – здатні суттєво зменшити обсяги харчових втрат. Для закладів готельно-ресторанного господарства Полтавської області впровадження цих заходів є не лише екологічною необхідністю, а й дієвим інструментом управління витратами та підвищення прибутковості бізнесу в умовах повоєнного відновлення регіону.

Список використаних інформаційних джерел

1. UNEP Food Waste Index Report 2024. Think Eat Save: Tracking Progress to Halve Global Food Waste. United Nations Environment Programme, 2024. URL: <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>.
2. Без їжі в смітнику: як перейти до відповідального харчування. Mind.ua, 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20231443>.
3. Hotel Kitchen Toolkit: Prevent Waste in Serving. URL: <https://hotelkitchen.org/toolkit/serving/> (дата звернення: 23.03.26).
4. Directive (EU) 2025/1892 of the European Parliament and of the Council on the reduction of food waste. Official Journal of the European Union, 2025.
5. How Hotels Are Transforming Food Waste Management in 2026. The Traveler, 2026. URL: <https://www.thetraveler.org/how-hotels->

are-transforming-food-waste-management-in-2026/ (дата звернення 23.03.26).

6. Дудник С., Капліна А. Світові тенденції впровадження інновацій у готельному бізнесі. «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень»: зб. наук. пр. з матер. VI Міжнар. наук. конф., м. Київ, 3 жовт. 2025 р. Київ, 2025. С. 109–112.

ВПЛИВ ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧИЙ ВИБІР У ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

В. В. Тесленко, студентка зі спеціальності *Готельно-ресторанна справа*

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри *готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки готельна індустрія зазнає значних змін, пов'язаних із активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій. Одним із ключових інструментів просування готельних послуг стають соціальні мережі, які забезпечують ефективну взаємодію між підприємствами та споживачами. Особливе місце в цій взаємодії займає візуальний контент, що дедалі більше впливає на поведінку клієнтів та їхній вибір [2].

Соціальні мережі, такі як Instagram та TikTok, активно використовуються готелями для просування своїх послуг. Зокрема, короткі відео дозволяють створювати ефект присутності та демонструвати переваги готелю у доступному форматі. Це особливо ефективно для залучення молодшої аудиторії, яка є активним користувачем цифрових платформ [3].

Візуальний контент у соціальних мережах включає фотографії, відео, графічні елементи та інші візуальні матеріали, які дозволяють передати атмосферу готелю, рівень сервісу та якість послуг. На відміну від текстової інформації, візуальні матеріали сприймаються швидше та викликають емоційну реакцію, що є важливим фактором у процесі прийняття рішення про бронювання [1].

Особливістю сучасного споживача є те, що він прагне отримати максимально повну та наочну інформацію про послугу ще до її придбання. Саме тому візуальний контент виконує функцію своєрідної «віртуальної презентації» готелю. Потенційний клієнт

може оцінити дизайн номерів, рівень чистоти, наявність додаткових послуг, таких як ресторан, конференц-зали чи зона відпочинку.

У рамках даного дослідження доцільно розглянути практичний приклад використання візуального контенту на базі готелю Optima Collection Troitska, м. Дніпро. Даний готель є представником сучасного міського готельного підприємства, що активно використовує цифрові канали комунікації для просування своїх послуг. Аналіз його онлайн-присутності дозволяє зробити висновки щодо ефективності візуального контенту у формуванні споживчого вибору [4].

Зокрема, у соціальних мережах готелю представлено широкий спектр візуальних матеріалів: фотографії номерного фонду, інтер'єрів, ресторанних зон, а також відеогляди. Такі матеріали формують у потенційного клієнта цілісне уявлення про рівень комфорту та якість обслуговування. Важливим є те, що зображення виконані у єдиному стилі, що сприяє формуванню впізнаваного бренду.

Візуальний контент виконує також функцію формування довіри. Дослідження показують, що користувачі більше довіряють готелям, які публікують реальні фотографії без надмірної обробки. У цьому контексті важливу роль відіграє контент, створений самими клієнтами. Фотографії гостей, розміщені у відгуках або соціальних мережах, сприймаються як більш достовірні та об'єктивні.

Крім того, візуальний контент сприяє формуванню емоційного зв'язку між брендом готелю та споживачем. Наприклад, зображення затишних номерів, сніданків або панорамних видів можуть викликати позитивні емоції та асоціації з відпочинком або комфортним перебуванням. Це, у свою чергу, підвищує ймовірність вибору саме цього готелю.

Необхідно зазначити, що важливим фактором ефективності візуального контенту є його якість. Професійні фотографії з правильним освітленням, композицією та кольоровою гамою значно підвищують привабливість готелю. Водночас використання відео дозволяє створити ефект присутності, що є особливо важливим для онлайн-користувачів.

У процесі дослідження було встановлено, що різні типи візуального контенту мають різний рівень впливу на споживчий вибір.

Таблиця 1 – Вплив типів візуального контенту на споживчий вибір

Тип контенту	Рівень впливу	Особливості впливу
Фото номерів	Високий	Формують перше враження
Фото інфраструктури	Середній	Доповнюють уявлення
Відеоконтент	Дуже високий	Створює ефект присутності
Контент користувачів	Високий	Підвищує довіру

У структурі впливу візуального контенту на прийняття рішення про бронювання готелю найбільшу частку займає відеоконтент – близько 35 %, що пояснюється його здатністю створювати ефект присутності та більш повно передавати атмосферу закладу. Фотографії номерного фонду становлять приблизно 30 % впливу, оскільки саме вони формують перше враження про комфорт та рівень сервісу готелю. Контент, створений користувачами (відгуки з фотографіями), займає близько 25 %, адже він сприймається як найбільш достовірний та об’єктивний. Інші види контенту, зокрема оформлення сторінки та додаткові візуальні елементи, мають приблизно 10 % впливу на споживчий вибір.

Разом із тим, слід враховувати ризики використання візуального контенту. Надмірна обробка фотографій або невідповідність зображень реальному стану готелю можуть призвести до негативного досвіду клієнтів. У результаті це може викликати негативні відгуки та зниження репутації підприємства.

Ще одним важливим аспектом є регулярність оновлення контенту. Актуальні фотографії та відео дозволяють підтримувати інтерес аудиторії та демонструвати розвиток готелю. У випадку досліджуваного прикладу можна відзначити систематичність публікацій, що позитивно впливає на взаємодію з клієнтами.

Таким чином, візуальний контент соціальних мереж є одним із ключових факторів впливу на споживчий вибір у готельній індустрії. Він забезпечує наочність, формує довіру, створює емоційний зв’язок із клієнтом та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне використання візуального контенту є необхідною умовою успішного функціонування готелів у сучасному цифровому середовищі. Використання якісних зображень, відеоматеріалів та контенту користувачів дозволяє значно підвищити привабливість готельних послуг та вплинути на рішення споживачів.

Отже, в умовах зростаючої ролі соціальних мереж у процесі прийняття рішень споживачами, готелі повинні приділяти особливу увагу формуванню ефективної стратегії візуального контенту, що базується на достовірності, якості та орієнтації на потреби цільової аудиторії.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. Маркетинг готельного бізнесу. Київ : Центр навч. л-ри, 2020.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – Київ : Хімджест, 2019.
3. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media // Business Horizons. – 2010.
4. Офіційний сайт готелю Optima Collection Troitska. URL: <https://optimahotels.com.ua>.
5. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search // Tourism Management. – 2010.

ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

***А. В. Третяк**, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41*

***Т. В. Капліна**, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Якість у готельному бізнесі є однією з ключових умов конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу підприємства, зростання лояльності гостей і забезпечення стабільних фінансових результатів. На відміну від матеріального продукту, готельна послуга характеризується нематеріальністю, невідділь-

ністю від процесу її надання, варіативністю та залежністю від людського чинника, тому контроль якості в цій сфері має бути безперервним, багаторівневим і системним [1; 2]. У сучасних умовах контроль якості в готельному бізнесі вже не обмежується перевіркою санітарного стану номерів чи ввічливості персоналу, а охоплює повний цикл взаємодії з гостем: від бронювання та реєстрації до післяпродажного зворотного зв'язку [1].

Сутність контролю якості в готельному підприємстві полягає у встановленні стандартів обслуговування, оцінюванні фактичного рівня надання послуг, виявленні відхилень і впровадженні коригувальних дій. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 22483:2020, а в Україні – ДСТУ ISO 22483:2022, вимоги до якості готельних послуг охоплюють персонал, сервіс, безпеку, технічне обслуговування, чистоту, забезпечення ресурсами та задоволеність гостей [1]. Це означає, що контроль якості в готелі повинен будуватися як цілісна система, а не як набір розрізнених перевірок.

Однією з базових моделей контролю якості є процесна модель, що ґрунтується на логіці управління якістю, закладений у стандарті ISO 9001:2015. Вона передбачає розгляд діяльності готелю як сукупності взаємопов'язаних процесів: бронювання, прийому й розміщення, прибирання номерного фонду, організації харчування, технічного обслуговування, роботи з рекламаціями та оцінювання задоволеності клієнтів [2]. Перевага цієї моделі полягає в тому, що якість контролюється не лише на виході, а на кожному етапі створення послуги. Завдяки цьому керівництво готелю може вчасно виявляти слабкі місця в сервісному ланцюгу та запобігати повторенню помилок.

Практичним продовженням процесного підходу є цикл PDCA (Plan > Do > Check > Act), який широко застосовується в управлінні якістю. У готельному бізнесі цей інструмент дає змогу планувати стандарти обслуговування, впроваджувати їх у щоденну роботу, перевіряти результати на основі показників і відгуків гостей, а далі – коригувати виявлені недоліки [2]. Наприклад, якщо аналіз відгуків фіксує скарги на затримки під час поселення, адміністрація може переглянути процедури check-in, провести додаткове навчання персоналу та перевірити результат після впро-

вадження змін. Таким чином, контроль якості перетворюється на механізм постійного вдосконалення.

Важливою групою інструментів є стандартизація сервісу та внутрішній аудит якості. У готелях вони реалізуються через розроблення стандартів обслуговування, чек-листів, карт сервісних операцій, посадових інструкцій та регламентів взаємодії між підрозділами [1; 3]. Внутрішній аудит дозволяє перевірити, наскільки фактичне обслуговування відповідає встановленим вимогам. Такі перевірки можуть проводитися менеджерами підрозділів, службою якості або залученими експертами. Особливого значення набуває контроль точок контакту з гостем: швидкості відповіді на запит, точності бронювання, часу прибирання номера, якості сніданку, оперативності реагування на скарги. Саме деталізація стандартів дає змогу зробити якість вимірюваною.

Окреме місце в системі контролю якості займають моделі оцінювання сприйняття послуг гостями. Найвідомішою серед них є модель SERVQUAL, запропонована А. Парасураманом, В. Зейтамль і Л. Беррі. Вона базується на порівнянні очікувань споживача та його фактичного сприйняття якості послуги [4]. У класичному вигляді ця модель охоплює п'ять вимірів: матеріальні елементи, надійність, чуйність, упевненість і емпатію [4]. Для готельного бізнесу SERVQUAL є особливо цінною, оскільки дозволяє оцінити не лише технічні параметри сервісу, а й емоційно-комунікаційну складову обслуговування. Наприклад, гості можуть позитивно оцінювати оснащення номера, але водночас бути незадоволеними швидкістю реагування персоналу або рівнем індивідуальної уваги. Отже, ця модель корисна для виявлення прихованих розривів у якості сервісу.

Сучасний готельний бізнес активно використовує також інструменти клієнтського зворотного зв'язку. До них належать анкетування гостей, аналіз відгуків на онлайн-платформах, опитування після виїзду, моніторинг скарг і пропозицій, показники повторних візитів та рівень рекомендацій [1; 3; 5]. Відповідно до ДСТУ ISO 22483:2022, визначення задоволеності гостей і робота із зворотним зв'язком є важливою частиною якісного готельного сервісу [1]. У практичному вимірі це означає, що адміністрація готелю має не лише збирати відгуки, а й аналізувати їх за темами: чистота, робота рецепції, харчування, тиша, технічний стан номе-

ра, співвідношення ціни та якості. Такий підхід дає можливість перейти від ситуативного реагування до системного управління якістю.

Ефективним інструментом контролю виступає і метод «таємний гість», який дозволяє оцінити реальний рівень сервісу очима клієнта. Його перевага полягає в можливості перевірити дотримання стандартів у звичайних умовах роботи персоналу, без попередження. Така оцінка особливо корисна для front office, ресторанного сервісу, телефонної комунікації, роботи служби бронювання та вирішення конфліктних ситуацій. У поєднанні з внутрішнім аудитом цей інструмент формує більш об'єктивну картину якості обслуговування.

Не менш важливими є кількісні показники контролю якості, які дають змогу перевести сервіс у площину вимірювання. У готельній практиці до них належать час реєстрації гостя, частка скарг, рівень задоволеності, частота повторних звернень, кількість позитивних і негативних відгуків, виконання стандартів прибирання, показники завантаженості та середньої виручки в поєднанні з оцінками сервісу [1; 2]. Хоча фінансові результати не є прямим критерієм якості, вони часто відображають наслідки належного або неналежного управління нею.

Отже, у готельному бізнесі контроль якості доцільно розглядати як комплексне поєднання процесної моделі управління, циклу безперервного вдосконалення PDCA, внутрішньої стандартизації, аудиту, моделей оцінювання сприйнятої якості на зразок SERVQUAL, інструментів зворотного зв'язку та кількісних індикаторів сервісу, а ефективність цих підходів визначається здатністю готелю забезпечувати стабільно високий рівень обслуговування, своєчасно виявляти проблеми та оперативно вдосконалювати сервіс відповідно до очікувань гостей.

Список використаних інформаційних джерел

1. ДСТУ ISO 22483:2022. Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг (ISO 22483:2020, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.
2. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.

3. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19.
4. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49, No. 4. P. 41–50.
5. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д. а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.

РОЗРОБЛЕННЯ СТАНДАРТІВ СЕРВІСУ «GUEST JOURNEY» У ГОТЕЛІ НА ПРИКЛАДІ BANKHOTEL (ЛЬВІВ)

Д. О. Циганенко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності особливого значення набуває не лише якість окремих готельних послуг, а й цілісність враження, яке формується у гостя на всіх етапах взаємодії з готелем. Саме тому в практиці готельного бізнесу дедалі більшої актуальності набуває концепція «Guest Journey», що передбачає розгляд обслуговування як послідовності точок контакту гостя з підприємством – від пошуку інформації та бронювання до післявиїзної комунікації [1, 2]. Успішне управління таким маршрутом дає змогу підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити їхню лояльність і посилити конкурентні позиції готелю [1, 3, 4].

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг споживач оцінює не лише комфорт номера чи якість харчування, а весь комплекс сервісних взаємодій. Для готелів преміального сегмента це питання є особливо важливим, оскільки гості очікують високого рівня персоналізації, безшовності сервісу та чіткого реагування на їхні потреби

[1, 5]. У такому контексті розроблення стандартів сервісу «Guest Journey» виступає дієвим інструментом удосконалення діяльності готельного підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стандартів сервісу «Guest Journey» у готелі на прикладі BANKHOTEL (Львів).

У процесі дослідження було встановлено, що концепція «Guest Journey» є адаптацією сучасних підходів до управління клієнтським досвідом у сфері гостинності. Її сутність полягає в тому, що гість сприймає готель не через окремі послуги, а через цілісний маршрут взаємодії, у межах якого поєднуються цифрові, комунікаційні, просторові, емоційні та сервісні компоненти. Відтак якість обслуговування визначається не тільки професійністю окремих працівників, а й узгодженістю дій різних підрозділів, швидкістю реакції на запити, рівнем персоналізації та логікою побудови сервісного процесу.

Об'єктом дослідження обрано BANKHOTEL (Львів) – п'яти-зірковий готель, що функціонує в історичній будівлі колишнього банку та поєднує преміальне проживання, дизайнерський простір, гастрономічний сервіс, wellness-напрямок, MICE-інфраструктуру та подієві послуги. Така багатофункціональність робить його показовим прикладом для аналізу «Guest Journey», оскільки досвід гостя формується не лише в межах проживання, а й через користування широким спектром додаткових сервісів.

У ході аналітичного дослідження було визначено, що чинна модель сервісу у BANKHOTEL має низку сильних сторін. До них належать центральне розташування, історична атмосфера, естетично привабливий простір, різні категорії номерів, елементи персоналізації, наявність ресторану SAFE, винного бару RESERVE, арт-бару SATIRIKON, SPA-зони, gym, а також Art Congress Hall для бізнес- і подієвих заходів [6, 7]. Усе це формує для гостя багатомірний досвід перебування та створює вагомі конкурентні переваги підприємства.

Водночас проведений аналіз показав, що сервісна модель BANKHOTEL представлена переважно як сукупність сильних послуг та інфраструктурних рішень, однак потребує більш чіткої формалізації саме як наскрізного маршруту гостя [3, 4]. Було

виявлено, що резервами вдосконалення є посилення передзаїзної персоналізації, формалізація welcome- та farewell-сценаріїв, удосконалення координації між ресепшн, ресторанним, wellness- та event-напрямами, а також запровадження більш системної післявиїзної комунікації з гостями [3, 5, 8].

За результатами дослідження запропоновано модель стандартів сервісу Guest Journey для BANKHOTEL за такими основними етапами: пошук інформації та бронювання, передзаїзна комунікація, прибуття, check-in, проживання, користування додатковими сервісами, реагування на скарги, check-out та післявиїзний супровід. Для кожного з цих етапів обґрунтовано доцільність впровадження чітких стандартів поведінки персоналу, часових нормативів реагування, правил комунікації та механізмів внутрішньої взаємодії між підрозділами.

Особливу увагу приділено стандартам передзаїзної комунікації, які мають забезпечувати підтвердження бронювання, уточнення побажань гостя, пропозицію додаткових послуг та створення позитивного очікування від перебування. Важливим також є стандарт зустрічі та check-in, що має поєднувати швидкість оформлення, доброзичливість, персоналізоване звернення та коротке інформування про сервіси готелю. У межах стандарту проживання запропоновано запровадити єдиний підхід до прийняття й виконання звернень гостя, щоб уникнути дублювання інформації та підвищити узгодженість дій staff.

Окремим елементом запропонованої моделі стали стандарти cross-service interaction, які покликані забезпечити узгоджену роботу reception, restaurant, SPA, gym, conference- та banquet-напрямів. Це є особливо важливим для BANKHOTEL, оскільки багатокомпонентність його сервісного продукту створює ризик фрагментації обслуговування за відсутності єдиної логіки маршруту гостя. Також запропоновано впровадити окремий протокол роботи зі скаргами, який передбачає оперативну фіксацію проблеми, вибачення, визначення відповідального працівника, строк вирішення питання та контроль задоволеності гостя результатом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені стандарти можуть бути використані в діяльності BANKHOTEL для вдосконалення сервісних процесів, підвищення якості обслуговування, зміцнення лояльності гостей та поси-

лення конкурентних переваг підприємства. Крім того, запропонований підхід може бути адаптований до діяльності інших готелів преміального та бутик-сегмента, які прагнуть перейти від традиційного розуміння сервісу до управління повним клієнтським досвідом.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що впровадження стандартів сервісу Guest Journey є ефективним напрямом удосконалення діяльності сучасного готелю. Для BANKHOTEL (Львів) це дозволяє перетворити наявний сильний сервісний потенціал на цілісну, формалізовану та керовану модель обслуговування, зорієнтовану на довгострокову задоволеність і лояльність гостей.

Список використаних інформаційних джерел

1. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69–96.
2. Voorhees C. M., Fombelle P. W., Gregoire Y., Bone S., Gustafsson A., Sousa R., Walkowiak T. Service encounters, experiences and the customer journey: defining the field and a call to expand our lens // *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 79. P. 269–280.
3. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation // *California Management Review*. 2008. Vol. 50, № 3. P. 66–94.
4. Pantouvakis A., Gerou A. The theoretical and practical evolution of customer journey and its significance in services sustainability // *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 15. Article 9610.
5. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В., Полтавська О. В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 728 с.
6. BANKHOTEL. 5 Star Luxury Hotel in Lviv, Ukraine. URL: <https://bankhotel.com.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
7. BANKHOTEL. About Us. URL: <https://bankhotel.com.ua/en/about-hotel/about-us/> (дата звернення: 01.04.2026).
8. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навч. посіб. / Капліна Т. В., Столярчук В. М., Малюк Л. П., Капліна А. С. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПРОГРАМ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ У СТАНДАРТИ ГОТЕЛЬНИХ ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ

Д. В. Шабаршина, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРСб-41(з)

Л. І. Куц, старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентне зростання потреб у комплексній фізичній, психологічній та соціальній реабілітації ветеранів. Станом на 2024–2025 роки в Україні офіційно зареєстровано понад 1 млн осіб зі статусом ветерана війни, а з урахуванням подальшої демобілізації прогнозується суттєве зростання цієї кількості. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, у післявоєнний період підтримки можуть потребувати до 5 млн ветеранів та членів їхніх сімей. В Україні також зареєстровано понад 130 тис. ветеранів з інвалідністю внаслідок бойових дій, що формує довгостроковий запит на реабілітаційні послуги різної інтенсивності.

Інфраструктурні можливості системи реабілітації поступово розширюються, однак залишаються недостатніми. За офіційними даними, в Україні функціонує близько 129 реабілітаційних центрів, тоді як розрахункова потреба оцінюється щонайменше у 221 заклад відповідного профілю. Таким чином, дефіцит становить майже 40 % від необхідної кількості. Більшість центрів зосереджені у великих містах, що створює територіальні диспропорції доступу для ветеранів із сільських та віддалених громад. За оцінками профільних відомств, потреба у спеціалізованих ліжках для реабілітації становить близько 6 тис. місць, що перевищує наявні можливості системи охорони здоров'я [1].

У рамках державних і благодійних ініціатив створюються нові центри, зокрема мережа сучасних реабілітаційних комплексів, яка об'єднує понад 15 спеціалізованих закладів і вже надала допомогу більш ніж 13 тис. пацієнтів. Міністерство оборони України також декларує створення міжрегіональних реабілітаційних центрів із загальною місткістю понад 1,5 тис. осіб одночасного

перебування. Проте навіть за умови розширення мережі стаціонарна модель не забезпечує повного охоплення потреб.

За результатами дослідження IREX, понад 50 % опитаних ветеранів зазначають потребу в додатковій психологічній підтримці, а значна частина повідомляє про труднощі доступу до спеціалістів за місцем проживання [2]. Міжнародні дослідження підтверджують, що поширеність посттравматичного стресового розладу серед ветеранів бойових дій становить 11–20 %, депресивних розладів – 14–25 %, а до 40–50 % осіб із симптомами ПТСР не звертаються по професійну допомогу через стигматизацію або бар'єри доступу [4]. Це вказує на необхідність диверсифікації форматів підтримки.

В Україні триває реформа системи реабілітації відповідно до стандартів ВООЗ, зокрема впровадження мультидисциплінарних команд і фінансування послуг через Національну службу здоров'я України. Однак обмеженість стаціонарної інфраструктури та кадровий дефіцит вимагають пошуку додаткових організаційних рішень.

У цьому контексті перспективною є концепція *rehabilitation hospitality*, яка передбачає використання ресурсів готельної та санаторно-курортної інфраструктури як додаткового середовища підтримки [6]. Україна має розгалужену мережу готельних і оздоровчих комплексів, значна частина яких обладнана басейнами, SPA-зонами, приміщеннями для фізичної активності та спеціалізованого харчування. За умови дотримання вимог безбар'єрності та підготовки персоналу такі заклади можуть стати платформою для реалізації програм середньої інтенсивності.

Інтеграційна модель може передбачати короткострокові програми тривалістю 7–14 днів із чотирма взаємопов'язаними блоками:

- фізичним (лікувальна фізкультура, басейн, помірні навантаження),
- психоедукаційним (групові заняття, навички саморегуляції),
- соціально-адаптаційним (консультації щодо працевлаштування та правових питань);
- рекреаційним (релаксаційні практики).

Дослідження демонструють, що включення фізичної активності дозволяє зменшити симптоматику ПТСР на 15–30 %, а короткострокові програми можуть забезпечити покращення психоемоційних показників на 10–20 % [5].

Аналітична оцінка можливостей інтеграції наведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Аналітична оцінка можливостей інтеграції реабілітаційних програм у готельні стандарти

Компонент реабілітації	Виявлені системні проблеми	Потенціал готельної інтеграції
Фізична реабілітація	Дефіцит інфраструктури та кадрів	Використання залів ЛФК, басейнів, програм фізичної активності
Психологічна підтримка	До 40–50 % ветеранів не звертаються по допомогу	Нейтральне середовище для групової терапії
Соціальна адаптація	Понад 50 % ветеранів потребують додаткової підтримки	Тренінги та консультаційні програми
Рекреаційна терапія	Недостатня інтеграція у протоколи	SPA та релаксаційні практики
Комплексна реінтеграція	До 5 млн осіб потенційної потреби	Міжсекторна модель співпраці

Джерело: складено на основі [2–5].

Організаційне впровадження моделі в українських умовах потребує нормативного врегулювання, запровадження системи сертифікації готельних закладів, визначення стандартів безбар'єрності, створення механізмів направлення ветеранів через електронну систему охорони здоров'я та прозорого фінансування. Важливою умовою є міжвідомча координація між Міністерством охорони здоров'я, Міністерством у справах ветеранів, органами місцевого самоврядування та представниками бізнесу.

Оцінювання ефективності програм може здійснюватися за показниками охоплення, зміни психоемоційного стану, покращення фізичної функціональності, рівня задоволеності та повторних звернень. За міжнародною практикою, значущим вважається зни-

ження симптоматики не менше ніж на 15 % та зростання функціональних показників на 10 % і більше [5]. Управлінські механізми реалізації інтеграції подані у таблиці 2.

Таблиця 2 – Організаційні інструменти впровадження моделі інтеграції

Інструмент	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
Сертифікація закладів	Визначення стандартів безпеки та доступності	Гарантія якості послуг
Міжсекторні угоди	Співпраця держави, медичних установ і готелів	Узгоджені маршрути реабілітації
Підготовка персоналу	Навчання травма-інформованим практикам	Підвищення безпеки клієнтів
Моніторинг програм	Система оцінки фізичних і психоемоційних показників	Підвищення ефективності
Фінансові механізми	Компенсаційні та грантові інструменти	Розширення доступності

Джерело: складено на основі [5, 6].

Економічний ефект інтеграції для України полягає у потенційному скороченні довгострокових витрат на соціальну підтримку на 10–20 % завдяки підвищенню рівня зайнятості та автономності ветеранів. Для готельного сектору це створює можливість формування стабільного внутрішнього попиту та зменшення сезонності діяльності в умовах воєнних ризиків.

Отже, інтеграція реабілітаційних програм у стандарти готельних оздоровчих послуг в українському контексті є практично обґрунтованим напрямом реформування системи підтримки ветеранів. З урахуванням існуючого інфраструктурного дефіциту (понад 40 % нестачі центрів), значної кількості ветеранів з інвалідністю та обмежених потужностей стаціонарної системи, використання ресурсів індустрії гостинності може стати додатковим рівнем мультидисциплінарної моделі реабілітації в умовах післявоєнного відновлення держави.

Список використаних інформаційних джерел

1. Куш Л. І., Мокляк К. В. Створення безбар'єрного простору в Україні. Innovative technologies in the field of human services (Інноваційні технології у сфері обслуговування) : матеріали XV Міжнар.наук.-практ. конф., 15–17 квітня 2024 р., Стокгольм, Швеція. С. 226–229 URL: <https://eu-conf.com/en/events/innovative-technologies-in-the-field-of-human-services/> (дата звернення: 28.02.2026).
2. IREX. Study on Veterans' Reintegration: Key Needs and Challenges in Accessing Basic Services and Rights. 2024. URL: <https://www.irex.org/files/2024-reportveterans-reintergration-english.pdf> (дата звернення: 28.02.2026).
3. Lawry L. L. et al. A qualitative assessment of war-related rehabilitation needs and system capacity in Ukraine. Conflict and Health. 2025. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12124016/> (дата звернення: 28.02.2026).
4. Reisman M. PTSD Treatment for Veterans: What's Working and What's New. PTSD Research Quarterly. 2016. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5047000/> (дата звернення: 28.02.2026).
5. McDonagh K., Bennett J., Geden S. Physical Activity Participation, Quality of Life, and Behavioral Health Disorders for Veterans with PTSD. Therapeutic Recreation Journal. 2024. DOI: 10.18666/TRJ-2024-V58-I1-12055.
6. Pustovoyt M. M. From treatment to social reintegration: analysis of medical and psychological rehabilitation systems for combat veterans. Mental Health: Global Challenges Journal. 2024.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЮ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

С. О. Шеремет, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б 1-41

*Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість послуг дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічної

бази підприємства, а й від рівня організації його внутрішніх бізнес-процесів. Для готельних підприємств, особливо premium-сегмента, важливого значення набуває швидкість обміну інформацією між підрозділами, узгодженість дій персоналу, точність виконання побажань гостей та оперативність реагування на сервісні запити. Саме тому цифровізація внутрішніх бізнес-процесів сьогодні розглядається як один із ключових чинників підвищення якості готельних послуг [1; 2].

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах зростання конкуренції на ринку гостинності, підвищення вимог споживачів до персоналізації сервісу та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища готелі повинні вдосконалювати внутрішню систему управління. Традиційні форми координації діяльності підрозділів уже не повною мірою забезпечують ефективність сервісного процесу, оскільки значна частина проблем виникає саме на стику функціональних служб. Це може проявлятися у затримках під час поселення, неготовності номерів, дублюванні інформації, несвоєчасному реагуванні на звернення гостей або неузгодженості дій між службою прийому і розміщення, номерним фондом, ресторанним і технічним підрозділами [1; 3].

У науковій літературі бізнес-процеси готелю визначаються як сукупність взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на створення цінності для гостя. Від ефективності цих процесів залежить якість сервісного продукту, рівень задоволеності клієнтів та загальна конкурентоспроможність підприємства. Процесний підхід дає можливість розглядати діяльність готелю не як набір окремих функцій, а як єдину систему, де результат формується внаслідок узгодженої роботи всіх служб [1; 2].

Особливої уваги заслуговує роль цифровізації у вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів у готелі сприяє автоматизації передачі інформації, скороченню часу виконання операцій, підвищенню прозорості процесів і зменшенню ризику помилок. Наприклад, інтеграція систем бронювання, служби прийому і розміщення та housekeeping дозволяє оперативно оновлювати статус номерного фонду, враховувати побажання гостей і швидше організовувати поселення. У свою чергу цифрові чек-листи, електронні журнали звернень, внутрішні

панелі контролю завдань та аналітика сервісних показників формують основу для доказового управління якістю [3–5].

Для готелів високого класу цифровізація має особливе значення, оскільки premium-сегмент передбачає не лише високий стандарт обслуговування, а й персоналізований сервіс. Гість очікує, що інформація про його запити, уподобання та особливі вимоги буде врахована без повторного уточнення на різних етапах обслуговування. Саме тому внутрішні бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб усі контактні точки з гостем були інтегровані в єдину систему сервісної взаємодії [2; 3].

Водночас цифровізація не є самодостатнім інструментом. Її ефективність залежить від того, наскільки чітко описані процеси, розподілена відповідальність між службами та сформована культура міжфункціональної взаємодії. Якщо підприємство не має зрозумілих регламентів, контрольних точок і критеріїв якості, навіть сучасні технології не забезпечать очікуваного результату. У зв'язку з цим цифровізацію доцільно розглядати як складову комплексної оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, яка повинна поєднувати стандартизацію, навчання персоналу, управління якістю та постійне вдосконалення [2; 4].

Отже, цифровізація внутрішніх бізнес-процесів готелю є важливим чинником підвищення якості послуг, оскільки вона забезпечує швидкість, точність, прозорість і узгодженість сервісних операцій. Для сучасних готельних підприємств це створює можливість для зміцнення конкурентних позицій, підвищення задоволеності гостей та формування стійкої моделі функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової л-ри, 2012. 472 с.
2. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 494 с.
3. Стопченко Є. В. Цифровий функціонал комплементації бізнес-процесів підприємства готельного господарства. Scientia fructuosa. 2021. Т. 140, № 6. С. 58–69.

4. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multi-ple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, № 1. P. 12–40.
5. Quality of Products of the Hotel and Restaurant Industry: Theoretical and Practical Aspects : monograph / T. Kaplina, N. Rogovaja, A. Kaplina and others (Eds.), monograph (загальний обсяг монографії 15,8 д. а.). Poltava : PUET. 2025. 271 p.

ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ F&B-СЛУЖБИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ УКРАЇНИ

***Є. В. Шойхет**, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-41 (з)*

***Л. І. Куц**, старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Галузь гостинності в Україні, включно зі службою харчування і напоїв (F&B) у готельно-ресторанних комплексах, перебуває в стані глибокої трансформації під впливом економічних, соціальних та безпекових чинників. Воєнні умови, енергетична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів та зміна платоспроможності населення суттєво вплинули на структуру попиту і моделі функціонування підприємств сфери HoReCa [1]. Попри це, сектор демонструє ознаки відновлення. У 2023 році доходи українського ресторанного бізнесу сягнули 31,6 млрд грн, що на 120 % більше порівняно з 2022 роком та на 26 % перевищує довоєнний показник 2021 року. При цьому близько 72 % чистого доходу галузі сформовано у місті Києві, а кількість активних закладів зросла майже на 30 %, що свідчить про структурну адаптацію ринку до нових умов господарювання [2].

Метою дослідження є визначення сучасних інструментів та управлінських підходів до удосконалення діяльності служби харчування і напоїв у готельно-ресторанних комплексах України з урахуванням поточних економічних та безпекових викликів.

Аналіз тенденцій першої половини 2025 року засвідчує суперечливу динаміку розвитку: зафіксовано зростання грошових оборотів за одночасного скорочення відвідуваності закладів при-

близно на 9 %. Це свідчить про зменшення кількості гостей за умов підвищення середнього чека, що зумовлено інфляційними процесами та зростанням собівартості продукції. У такій ситуації служба харчування і напоїв перетворюється на стратегічний центр формування доданої вартості, а не лише на операційний підрозділ забезпечення харчування [3].

Удосконалення діяльності F&B-служби потребує впровадження конкретних управлінських інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності та рентабельності (табл. 1).

Таблиця 1 – Інструменти оптимізації F&B-служби в умовах трансформації ринку

Виклик	Управлінський інструмент	Очікуваний економічний ефект
Зростання собівартості	Контроль food cost (28–35 %)	Підвищення маржинальності
Нерівномірний потік гостей	RevPASH	Оптимізація використання площі
Логістичні ризики	АВС-аналіз, прогнозування запасів	Зменшення списань
Низька повторність відвідувань	CRM-системи	Зростання лояльності

Джерело: розроблено автором на основі [1–4].

Першочергового значення набуває впровадження сучасних POS-систем із функцією автоматизованого контролю показника food cost, що дозволяє відстежувати співвідношення собівартості страв до їх реалізаційної ціни в режимі реального часу. Оптимальним для українських підприємств вважається рівень food cost у межах 28–35 %, перевищення якого без належного контролю призводить до зниження маржинальності.

Другим важливим інструментом є використання систем управління запасами з елементами прогнозування попиту на основі аналітики попередніх періодів. Застосування методів АВС-аналізу та автоматизованого планування закупівель дозволяє мінімізувати списання продукції та зменшити втрати від псування, що особливо актуально в умовах нестабільних поставок і коливань цін.

Третім напрямом є впровадження концепції RevPASH (Revenue per Available Seat Hour) – показника доходу на одне посадкове місце за годину. Його використання дозволяє оцінювати ефективність використання простору ресторану при готелі, оптимізувати графіки роботи та коригувати цінову політику залежно від часу доби й рівня завантаженості. У воєнних умовах, коли потік гостей є нерівномірним, управління часовою ефективністю стає критично важливим.

Четвертим інструментом удосконалення є впровадження CRM-систем для формування бази постійних споживачів та персоналізації пропозицій. Аналіз історії замовлень, уподобань гостей і частоти візитів дозволяє розробляти індивідуалізовані пропозиції, що підвищує коефіцієнт повторних відвідувань і сприяє формуванню стабільного грошового потоку.

Окрему увагу слід приділити модернізації меню на основі локалізації та сезонності. Використання регіональних продуктів скорочує логістичні витрати, знижує залежність від імпорتنих поставок і підвищує гастрономічну ідентичність закладу. У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання традиційної української кухні з сучасними техніками подачі, що відповідає глобальному тренду переходу від базового споживання до формування гастрономічного досвіду [4].

Кадровий аспект залишається одним із ключових факторів ефективності. Дефіцит кваліфікованого персоналу зумовлює необхідність системного навчання, впровадження стандартів сервісу та мотиваційних програм, орієнтованих на зниження плинності кадрів. Показники повинні контролюватися в межах економічно обґрунтованих нормативів, водночас не знижуючи якості обслуговування.

В умовах енергетичної нестабільності додаткового значення набуває забезпечення автономності виробничих процесів через використання альтернативних джерел живлення, оптимізацію технологічних карт та скорочення енергоємних операцій. Раціоналізація виробничих процесів дозволяє зменшити витрати без втрати якості продукту [5].

Таким чином, удосконалення служби харчування і напоїв у готельно-ресторанних комплексах України має здійснюватися на основі інтеграції фінансових, технологічних та маркетингових

інструментів управління. Перехід від традиційної операційної моделі до аналітично орієнтованої системи управління, що базується на показниках ефективності, цифровізації та персоналізації сервісу, формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в умовах трансформації національної економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ринок HoReCa в Україні 2025: основні показники, тренди та прогнози // 0542.ua. – 2025. URL: <https://www.0542.ua/news/4020724/rinok-horeca-v-ukraini-2025-osnovni-pokazniki-trendi-ta-prognozi> (дата звернення: 18.02.2026).
2. Зростання доходів закладів харчування на 120 % за 2023 рік [Електронний ресурс] // HoReCa Ukraine. – 2024. URL: <https://horeca-ukraine.com/zrostantja-dohodiv-zakladiv-harchuvannja-na-120-za-2023-rik/> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Ресторанний бізнес 2025: як змінюється індустрія через зростання цін // Hub Kyivstar. – 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/restorannij-biznes-2025-yak-zminuyetsya-industriya-cherez-zrostantnya-czin> (дата звернення: 18.02.2026).
4. Ресторанний бізнес 2025: головні тренди, що змінять індустрію // Ribas Hotels Group. – 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/restorannyj-biznes-2025-golovni-trendy-shho-zminyat-industriyu/> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Куш Л. І., Руденко К. С. Диверсифікація діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Інновації та науковий потенціал світу : зб. наук. пр. з матеріалами IV Міжнар. наук. конф., м. Запоріжжя, 24 травня, 2024 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. – Вінниця : ТОВ УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 19–20 URL: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/24.05.2024> (дата звернення: 18.02.2026).

СЕКЦІЯ 15. ПСИХОЛОГІЯ. ПЕДАГОГІКА. ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я МОЛОДІ

М. В. Александрович, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ б-11

*І. С. Тодорова, канд. психол. наук, доцент кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя сучасної молоді. Вони впливають на спосіб спілкування, самовираження та навіть формування світогляду. Популярні платформи, такі як Instagram, TikTok, Facebook і Twitter, надають користувачам можливість обмінюватися інформацією, спілкуватися з друзями та знаходити нові знайомства. Однак поряд із позитивними аспектами існують і потенційні ризики для психічного здоров'я.

Психологічні дослідження показують, що тривале перебування у соціальних мережах може викликати підвищений рівень тривожності, депресії та зниження самооцінки серед молоді. Часто порівняння себе з ідеалізованими образами інших користувачів призводить до негативного сприйняття власного тіла та життя. Феномен «соціального порівняння» став однією з основних причин виникнення відчуття недосконалості, особливо серед підлітків та молоді [2].

Ще одним негативним аспектом є залежність від соціальних мереж, коли молоді люди відчувають постійну потребу перевіряти повідомлення, лайки та коментарі. Така поведінка може викликати хронічний стрес, порушення сну та зниження концентрації на навчанні або роботі. Дослідження показують, що надмірне користування смартфонами і соцмережами пов'язане зі зниженням рівня продуктивності та підвищенням ризику психосоматичних проблем [1].

Водночас соціальні мережі мають і позитивний вплив на психічне здоров'я. Вони дозволяють зберігати контакт із друзями та рідними, що особливо важливо для молоді, яка часто відчуває соціальну ізоляцію. Онлайн-платформи також надають можливість отримувати психологічну підтримку та доступ до корисної інформації про саморозвиток, здоровий спосіб життя та боротьбу зі стресом. Соціальні мережі можуть стати інструментом для розвитку творчості, навчання та волонтерства [4].

Таким чином, вплив соціальних мереж на психічне здоров'я молоді є комплексним і неоднозначним. З одного боку, вони сприяють соціалізації, комунікації та розвитку навичок, а з іншого – можуть призводити до тривоги, депресії та залежності. Для збереження психічного здоров'я молоді важливо навчитися користуватися соцмережами свідомо та обмежувати час перебування онлайн.

Психологи рекомендують декілька стратегій для зниження негативного впливу соціальних мереж:

- встановлення обмежень на використання гаджетів;
- регулярні перерви від соцмереж;
- розвиток хобі та фізичної активності;
- відстеження власних емоцій і самопочуття.

Освітні програми та тренінги для молоді можуть допомогти сформувати здорові цифрові звички та навчити розпізнавати шкідливий контент. Соціальні мережі залишаються невід'ємною частиною сучасного життя, і їхній вплив на психічне здоров'я молоді залежить від способу використання. Важливо забезпечити баланс між онлайн-спілкуванням і реальним життям, щоб мінімізувати ризики та отримати максимальну користь для розвитку та психічного благополуччя [3].

Соціальні мережі є невід'ємною частиною життя сучасної молоді і впливають на психічне здоров'я як позитивно, так і негативно. Аналіз наукових досліджень показує, що тривале перебування у соцмережах може призводити до підвищеного рівня тривожності, депресії та зниження самооцінки. Наприклад, дослідження Pew Research Center (2025) показало, що близько 50 % підлітків визнають негативний вплив соцмереж на свій настрій, особливо через явище «соціального порівняння» [6].

Ще один аспект – залежність від соцмереж, коли молоді люди постійно перевіряють повідомлення, лайки та коментарі. Це може призвести до хронічного стресу, порушень сну та зниження концентрації. Студенти, які проводять більше трьох годин на день у соцмережах, частіше відчувають труднощі з навчанням та підвищену тривожність. Психічне здоров'я здобувачів забезпечується через середовище самореалізації, активної діяльності та доброзичливих стосунків [5].

Разом з тим соціальні мережі можуть мати і позитивний вплив. Вони дозволяють підтримувати контакт із друзями та родиною, отримувати соціальну підтримку та доступ до корисної інформації. Наприклад, платформи можуть допомагати молоді знаходити групи підтримки, дізнаватися про техніки подолання стресу або брати участь у волонтерських проєктах онлайн.

Таким чином, вплив соціальних мереж на психічне здоров'я молоді неоднозначний і залежить від способу використання та кількості часу, проведеного онлайн. Щоб мінімізувати негативний вплив і отримати максимальну користь, важливо обмежувати час перебування у соцмережах; використовувати соцмережі свідомо; баланс онлайн- і офлайн-активностей; розвивати цифрову грамотність.

Отже, соціальні мережі – це потужний інструмент, який може бути як ресурсом розвитку, так і джерелом ризику. Свідоме та обмежене використання допомагає молоді отримувати користь, підтримувати соціальні зв'язки та отримувати знання, не шкодячи психічному здоров'ю. Особливо важливо, щоб батьки, педагоги та психологи підтримували молодь у формуванні здорових цифрових звичок.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вольнова Л. М., Камінська А. О. & Ляска О. П. (2023). Вплив соціальних мереж на психічне здоров'я сучасної молоді. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер.: Психологія. – 2023. – Т. 34 (73), № 6. – С. 1–5. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.6/01>.
2. Гречановська О. В., Мегем О. М. & Потапюк Л. М. (2023). Вплив соціальних мереж на психологічний стан та самооцінку української молоді. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Пси-

хологія. Том 34 (73) № 4 2023. 60–66. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.4/11>.

3. Методичні рекомендації щодо способів фільтрації доступу до мережі Інтернет та протидії шкідливому контенту в закладах освіти (2026). Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.01.2026 № 103. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Bezbar'yernist/2026/01/27/nakaz-103.pdf>.
4. Романенкова О. Ю. (2025). Психологічні аспекти впливу соціальних мереж на формування самооцінки підлітків. Ментальне здоров'я, № 3, 82-85. <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-3.14>.
5. Тодорова І. С. Підтримка освітнього середовища безпечного для психічного здоров'я здобувачів вищої освіти. Практична психологія в закладі вищої освіти на сучасному етапі : зб. наук. пр. за матеріалами IV Всеукр. круглого столу 22 квітня 2024 року. Полтава: Астроя, 2024. С. 159–164. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14364>.
6. Teens, Social Media and Mental Health (2025) / By M. Faverio, M. Anderson & E. Park. Pew Research Center, April 22. URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2025/04/22/teens-social-media-and-mental-health/>

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ГРИ ТА ОСНОВНІ ФІЗИЧНІ ЯКОСТІ, НЕОБХІДНІ ПРИ ГРІ В БАСКЕТБОЛ

*А. Г. Афанас'єва, студентка спеціальності Маркетинг,
група М 6-11*

*Н. О. Симоненко, старший викладач сектору фізичного
виховання кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий
керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Залучення молоді до фізичної активності нівелює негативні, стресові впливи, що супроводжують навчання у закладах вищої освіти. Саме спортивні ігри, як командні види рухової активності, є носіями специфічних суспільних відносин, тому що в них, як і в суспільстві загалом, можна розрізнити певні моделі поведінки та соціальної дії [1].

Що таке баскетбол? Баскетбол – командна спортивна гра, мета якої закинути руками м'яч у високо розміщене кільце. Баскетбол поєднує у собі елементи техніки, тактики, швидкості та сили, вимагає високого рівня концентрації, точності та взаєморозуміння між гравцями. Це один із найпопулярніших видів спорту у світі, який розвиває не лише фізичну підготовку, а й логічне мислення, реакцію, здатність швидко приймати рішення в умовах постійної зміни ігрової ситуації. Гра проводиться на прямокутному майданчику, і кожна дія відбувається у швидкому темпі [2].

Характеристика змісту гри

Баскетбол – командна гра, у якій дві команди по п'ять гравців змагаються, намагаючись закинути м'яч у кошик суперника. Гра проводиться на прямокутному майданчику розміром 28×15 метрів спеціальним м'ячем масою 567–650 г і окружністю 749–780 мм. Кошик розташований на висоті 3,05 м. Матч складається з чотирьох таймів по 10 хвилин чистого ігрового часу (в НБА – по 12 хвилин). На атаку команда має не більше 24 секунд, а на перехід з оборони в напад – 8 секунд. У грі використовуються трьохочкові кидки з відстані понад 6,25 м, штрафні кидки при порушеннях і двоочкові з ближчих дистанцій. Гравця вилучають після п'яти персональних фолів (у НБА – шести). Кількість заміन необмежена, але проводяться вони лише під час зупинок гри. У разі рівного рахунку призначається додатковий п'ятихвилинний овертайм. Сучасні правила баскетболу встановлюються міжнародною федерацією ФІБА, яка періодично їх оновлює, щоб зробити гру більш динамічною, точною та видовищною. Зміст баскетболу полягає у веденні м'яча, передачах, кидках у кошик, пересуваннях, блоках і захисті. Основна мета – набрати більше очок, ніж суперник. Гравці постійно рухаються, змінюють позиції, здійснюють швидкі переходи з оборони в атаку. У грі важливе поєднання індивідуальних дій з командною взаємодією. Баскетбол вимагає точності при передачах, швидких рішень у нападі та активного захисту. Постійна зміна ситуацій на майданчику формує вміння орієнтуватися у просторі, взаємодіяти з партнерами та діяти узгоджено, що є основою командного успіху [3].

Основні фізичні якості, необхідні при грі в баскетбол

При грі в баскетбол розвиваються життєво важливі для людини фізичні якості: швидкісні, швидко-силових і координаційних здібностей, гнучкості та витривалості. У роботу залучаються практично всі функціональні системи його організму, включаються основні механізми енергозабезпечення. Однією з головних якостей є швидкість, адже гра проходить у високому темпі, і спортсмен повинен миттєво реагувати на зміну ситуації, швидко переміщатися по майданчику та приймати рішення. Не менш важливою є сила, особливо вибухова, яка необхідна для стрибків, боротьби під кошиком, блокування кидків та утримання позиції в захисті. Витривалість забезпечує здатність підтримувати високу інтенсивність гри протягом усього матчу, оскільки баскетбол передбачає постійні зміни темпу й напрямку рухів. Спритність і координація рухів допомагають виконувати точні передачі, фінти, ловити й контролювати м'яч під час швидких дій. Гнучкість важлива для вільного руху суглобів, різких розворотів і запобігання травмам. Також велике значення має реакція, адже гравець має миттєво відповідати на дії суперника або партнера [4; 5].

Висновок. Баскетбол – це складна, динамічна та водночас надзвичайно захоплива командна гра, що поєднує технічну майстерність, фізичну силу та тактичне мислення. Вона розвиває у спортсменів швидкість, силу, витривалість, координацію, спритність і реакцію, без яких неможливо досягти високих результатів. Завдяки своїй інтенсивності та різноманітності рухів баскетбол зміцнює серцево-судинну систему, покращує роботу опорно-рухового апарату й загальну фізичну підготовку. Окрім фізичних переваг, цей вид спорту виховує дисципліну, волю до перемоги, вміння працювати в команді та швидко приймати рішення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Васецький І. А., Симоненко Н. О. Фізичне виховання. Спеціальні вправи з баскетболу, волейболу, футболу для покращення фізичної і технічної підготовки студентів під час занять з дисципліни за вибором «Спортивні ігри»: метод. рек. для самостійних занять всіх напрямів підготовки ПУЕТ, 2023 р. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13141>.

2. <https://naurok.com.ua/prezentaciya-basketbol-213341.html>.
3. <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2022/04/basketbol-lektsiya.pdf>.
4. <https://vseosvita.ua/library/metodychna-rozrobka-vplyv-basketbolu-na-rozvytok-fizychnykh-iakosti-i-zdorovia-liudyny-598838.html>.
5. <https://vseosvita.ua/library/metodychna-rozrobka-zahalna-kharakterystyka-hry-v-basketbol-598842.html>.

САМОРЕФЛЕКСІЯ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

Е. С. Герасименко, студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Психологія завжди була значущою в розвитку як окремих індивідів, так і суспільства загалом. З розвитком суспільства люди почали все більше і більше цікавитись саморефлексією, досліджувати її та застосовувати її на практиці. Мета роботи: комплексне дослідження саморефлексії як механізму розвитку особистості, розкриття її сутності та визначення її ролі у формуванні особистості.

В умовах постійного вибору люди стикаються з потребою глибшого розуміння власних думок, емоцій та поведінки. Саморефлексія – це процес інтроспекції, під час якого люди аналізують свої думки, почуття та досвід. Це виходить за рамки простого реагування на зовнішні обставини та заохочує людей розвивати самосвідомість, емпатію та особистісне зростання [2]. Недостатній рівень саморефлексії може породжувати неусвідомлені рішення, внутрішні конфлікти та стати перешкодою в розвитку особистості.

Саморефлексія виступає внутрішнім регулятором особистісних змін. Вона забезпечує усвідомлений аналіз і переосмислення власного досвіду, допомагає оцінити чому ми діємо певним чином та як можна змінити поведінку і мислення. Саморефлексія поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові процеси. За допомо-

гою саморефлексії формується і коригується «Я-концепція». Без саморефлексії саморозвиток може протікати хаотично.

Іноді можна сплутати саморефлексію з самоспостереженням та самосвідомістю. Самосвідомість – це загальне уявлення про себе як особистість. Самоспостереження – це просто помітити свій стан. Саморефлексія є більш складним процесом, вона включає аналіз, пояснення та оцінку свого стану.

Саморефлексія має кілька ключових характеристик: усвідомленість, критичність та глибина. Усвідомленість – здатність розуміти внутрішні стани. Критичність – здатність оцінювати свої думки, емоції та вчинки. Глибина допомагає розбирати причини власних станів і поведінки. Саморефлексія має давати повне розуміння причин та наслідків.

Однак саморефлексія також має свої проблеми та обмеження. Однією з проблем є румінація. Румінація – це коли думка застрягає і повторюється циклами. Мозок у цей момент активує мережу пасивного режиму – саме її робота пов'язана з внутрішніми монологами й самокритикою. Цей режим не вимикається автоматично. Він потребує або зовнішнього стимулу, або навмисної зупинки [3]. Такий стан виснажує людину. Також проблемою є суб'єктивність оцінки. Ще одне обмеження – психологічні бар'єри. Сильна залежність від емоційного стану теж є проблемою. Також можна віднести надмірну самокритику.

Незважаючи на труднощі, слід розвивати свої рефлексивні навички. У професійній діяльності саморефлексія допомагає оцінювати власну діяльність, виявляти помилки та вдосконалюватися. Вона особливо важлива у діяльності, пов'язаній із взаємодією з людьми.

У навчанні саморефлексія допомагає підвищити ефективність засвоєння знань. Учень може оцінювати рівень знань, аналізувати помилки та формувати навички самостійного навчання.

У повсякденному житті саморефлексія допомагає краще зрозуміти себе та інших. Дослідження у сфері психології останніх років показують:

- люди, які регулярно практикують саморефлексію, краще розпізнають свої емоції та мотиви;
- частіше приймають зважені рішення;
- рідше доходять до критичного вигорання [4]. Саморефлексія також сприяє розвитку емпатії. Емпатія визначається як здат-

ність до розпізнавання та розуміння емоцій, почуттів і станів інших людей [1, с. 77].

Отже, саморефлексія – ключовий механізм розвитку особистості, який забезпечує аналіз власних думок і дій, формує «Я-концепцію» і сприяє особистісному зростанню. Її основними характеристиками є усвідомленість, критичність та глибина. В результаті саморефлексія допомагає у формуванні емоційної зрілості та здатності приймати зважені рішення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Василик О. М. Теоретичні засади розвитку емпатії у жінок-менеджерів : кваліфікаційна робота. Ужгород : Ужгородський національний університет, 2024. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/56871e0e-baa4-44ad-9bb0-3587c6600e97> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Сила саморефлексії // INSA. 26 червня 2023. URL: <https://insa.com.ua/blog/syla-samorefleksiyi/> (дата звернення: 05.04.2026).
3. Rumination anxiety cycle // Obushna Pro Academy. 03 грудня 2025. URL: <https://academy.obushna.pro/2025/12/03/rumination-anxiety-cycle/> (дата звернення: 05.04.2026).
4. 5 технік саморефлексії для кращого розуміння себе: як навести лад у думках та емоціях уже за 30 днів // Gosta.ua. 19 січня 2026. URL: <https://gosta.ua/psyholohiya/5-tehnik-samorefleksiyi-dlya-krashogo-rozuminnya-sebe-yak-navesti-lad-u-dumkah-ta-emociyah-uzhe-za-30-dniv/> (дата звернення: 05.04.2026).

ПОНЯТТЯ «МЕДІАЦІЯ» В МІЖНАРОДНИХ І ВІТЧИЗНЯНИХ ОСВІТНІХ ДОКУМЕНТАХ

А. С. Глінкін, аспірант спеціальності 014 Середня освіта, група АСД-2023

*В. А. Гаманюк, д-р пед. наук, професор, проректор з наукової роботи, професор кафедри німецької мови і літератури з методикою викладання – науковий керівник
Криворізький державний педагогічний університет*

Динамічна взаємодія суб'єктів у межах сучасного глобалізованого простору зумовлює активний взаємообмін соціальним і культурним досвідом, що актуалізує запит на роз'яснення змісту

комунікації та гнучку адаптацію даних відповідно до особливостей сприйняття реципієнта. З огляду на це медіація постає важливим механізмом побудови конструктивного діалогу в межах цифрового та мультикультурного середовищ, оскільки мінімізує ризики виникнення інтерпретаційних непорозумінь і сприяє досягненню консенсусу.

Згідно з європейськими освітніми документами, зокрема Загальноєвропейськими рекомендаціями з мовної освіти (ЗЄР), медіація – «діяльність, під час якої користувач мови не прагне висловити власні думки, а лише виступає посередником між співрозмовниками, які не можуть безпосередньо порозумітися – зазвичай (але не винятково) це мовці різних мов» [3, с. 87]. Відповідно, медіацію розглянуто як процес транслювання змісту повідомлення, де суб'єкт виступає нейтральним медіатором, адаптує та передає інформацію для подолання комунікативного розриву між співрозмовниками.

Свою чергою в німецькомовній редакції ЗЄР [5] зміст феномена «медіація» диференційовано через поняття «die Mediation» та «die Vermittlung». Так, у Спеціалізованому словнику німецької мови як іноземної та другої мови під категорією «Sprachmittlung» (мовне посередництво) розуміють усний чи письмовий переклад: «Переклад тексту оригіналу однієї мови в цільовий текст іншою мовою» [2, с. 305]. На відміну від терміна «Vermittlung», що означає дослівний переклад, феномен «Mediation» сфокусовано на транслюванні змісту з акцентом на суттєвій, контекстуально значущій інформації [2]. У зв'язку з цим терміни «Sprachmittlung» і «Vermittlung» здебільшого пов'язують із перекладом як передаванням змісту з однієї мови іншою, тоді як у змісті поняття «Mediation» акцентовано не на дослівному відтворенні, а на відборі і транслюванні ключового змісту повідомлення відповідно до комунікативного контексту.

Відповідно до оновленого видання Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти 2020 року [4], поняття «медіація» розглядають крізь призму взаємодії рецепції, продукції та інтеракції, що вказує на комплексний характер мовленнєвої діяльності та передбачає транслювання інформації і формулювання повідомлень для забезпечення конструктивної комунікації. З огляду на це медіація – це «процес, у якому користувач або учень виступає

соціальним агентом, який створює «мости» та допомагає формувати або передавати смисл – іноді в межах однієї мови, іноді між різними модалностями..., а іноді з однієї мови на іншу...» [4, с. 90]. Відповідно, медіація нині сприймається не лише як перекладацька діяльність, а й процес творення, інтерпретації та передавання смислів, що реалізовано в міжкультурному та соціальному вимірах.

У вітчизняних нормативних документах феномен «медіація» вживають переважно в межах правового дискурсу. Зокрема, у Законі України «Про медіацію» це поняття визначено як «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [1]. Відтак у правовій системі України медіацію розглянуто насамперед як інструмент подолання суперечок, що свідчить про значно вужчу інтерпретацію цього феномена порівняно з його трактуванням у межах ЗЄР.

Отже, аналіз освітніх документів свідчить, що феномен «медіація» є поліаспектним та не має єдиного визначення. Так, у сучасній європейській мовній освіті, зокрема в ЗЄР, медіацію розглядають як інтегративний процес створення, інтерпретації та передавання змісту, спрямований на подолання комунікативних і культурних бар'єрів між учасниками взаємодії. На відміну від традиційного перекладу, вона передбачає адаптацію інформації до контексту та потреб адресата. Водночас у правовому полі України поняття «медіація» пов'язане з процедурою врегулювання конфліктів. З огляду на сказане медіація є важливим інструментом міжособистісної та міжкультурної комунікації, що полегшує взаємодію між партнерами по спілкуванню.

Список використаних інформаційних джерел

1. Закон України «Про медіацію» № 1875-IX від 16.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Barkowski H., Krumm H.-J. (Hrsg.). Fachlexikon Deutsch als Fremd- und Zweitsprache. 1. Aufl. Tübingen: A. Francke Verlag (UTB), 2010. 383 S.

3. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 260 p.
4. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment – Companion volume. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2020. 278 p.
5. Trim J., North B., Coste D. (Hg.). Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen. Berlin/München : Langenscheidt, 2001. 244 S.

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

М. С. Гонтар, випускник

І. А. Васецький, старший викладач сектору фізичного виховання кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, зумовлені наслідками воєнних дій, актуалізують питання відновлення та розвитку окремих галузей, зокрема туризму. Туристична діяльність є важливим фактором економічного зростання, оскільки сприяє створенню робочих місць, формуванню доходів та активізації підприємницької діяльності, що особливо актуально в умовах відновлення регіональних економік [1; 4]. У цьому контексті особливого значення набуває людський капітал як ключовий ресурс забезпечення ефективності функціонування туристичної галузі.

Водночас у межах розвитку фізичної культури і спорту спортивний туризм виступає важливим напрямом формування здорового способу життя, розвитку фізичних якостей та соціальної адаптації особистості. У цьому аспекті підготовка фахівців для сфери спортивного туризму поєднує економічні, педагогічні та психологічні складові, що визначають якість освітнього процесу та ефективність професійної діяльності.

Людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, компетенцій і мотиваційних характеристик, що визначають здатність працівників створювати економічну цінність. У сфері туризму його роль є визначальною, оскільки якість туристичних послуг безпосередньо залежить від рівня підготовки кадрів. Зокрема, у дослідженнях Всесвітньої туристичної організації зазначається, що людський капітал є одним із ключових чинників конкурентоспроможності туристичної індустрії та визначає ефективність її розвитку [3, с. 89–92].

У сфері спортивного туризму значення людського капіталу є ще більш вираженим, оскільки діяльність фахівців пов'язана з підвищеними фізичними та психологічними навантаженнями, а також необхідністю забезпечення безпеки туристів. Це вимагає не лише професійної підготовки, але й розвитку психологічної стійкості, відповідальності та здатності приймати рішення в умовах невизначеності [2].

В умовах післявоєнного відновлення значення людського капіталу зростає, що зумовлено необхідністю адаптації працівників до нових економічних і соціальних реалій. Зокрема, зростає потреба у фахівцях, які володіють сучасними компетенціями у сфері організації активного відпочинку, управління туристичними процесами та забезпечення безпеки в умовах підвищених ризиків. Важливим є також розвиток психологічної готовності до професійної діяльності в умовах нестабільності.

Разом з тим, розвиток людського капіталу у сфері спортивного туризму стримується низкою проблем, серед яких недостатній рівень професійної підготовки кадрів, обмежені можливості підвищення кваліфікації та відтік кваліфікованих працівників. Сучасні дослідження підтверджують, що рівень освіти та професійних компетенцій безпосередньо впливає на ефективність функціонування туристичних підприємств і рівень їх економічної результативності [4].

На нашу думку, розвиток людського капіталу у сфері спортивного туризму доцільно розглядати як один із ключових напрямів післявоєнного відновлення галузі. Це потребує впровадження сучасних освітніх програм, інтеграції теоретичної та практичної підготовки, розвитку системи безперервного навчання, а також формування психологічної готовності фахівців до роботи в умо-

вах підвищених ризиків. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичної галузі та забезпеченню її сталого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – Chicago : University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
2. Грабовський Ю. А. Спортивний туризм : навч. посіб. / Ю. А. Грабовський, О. В. Скалій, Т. В. Скалій. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2009. – 304 с.
3. Human Capital in the Tourism Industry of the 21st Centur. – Madrid : UNWTO, 1997. – P. 89–92. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/10.18111/9789284402106> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Dorta-González P. Employment in Tourism Industries: Are there Subsectors with a Higher Level of Income? / P. Dorta-González, S. González-Betancor. – 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2111.06633> (дата звернення: 02.04.2026).

САМООЦІНКА ОСОБИСТОСТІ

В. О. Гуменюк, студент спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Актуальність цієї теми зростає через швидкі зміни в суспільстві та розвиток цифрового середовища. У сучасній психології тема самооцінки вважається однією з найважливіших, адже саме вона пов'язана з тим, як людина сприймає себе і як поводить у різних життєвих ситуаціях. Постійні порівняння з оточенням та прагнення до успіху часто змушують нас, особливо молодь, занадто сильно залежати від вподобайок чи коментарів. Через це самооцінка може ставати нестійкою, а між тим, ким людина є насправді, і тим, якою вона хоче бути, можуть виникати внутрішні суперечності. Саме тому важливо розібратися, як зберегти

стабільну самооцінку та не втратити себе під тиском суспільства. Ґрунтовним вивченням цього поняття та його впливу на особистість займалися такі видатні науковці, як Вільям Джеймс, Чарльз Кулі, Карл Роджерс та Абрахам Маслоу, чії праці стали базою для сучасного розуміння цього феномену.

Самооцінка – це ваше уявлення про себе, ваші переконання щодо своїх здібностей і обмежень, які формуються вашими думками, стосунками та досвідом, у тому числі пов'язаними з культурою, релігією та статусом у суспільстві. Багато переконань, які ви маєте про себе сьогодні, відображають повідомлення, які ви отримували від інших протягом певного часу [1], і саме ці сформовані роками уявлення є не просто внутрішнім портретом, а дієвим механізмом психіки, що безпосередньо впливає на життя через низку важливих функцій.

Зокрема, самооцінка сприяє самопізнанню та кращому усвідомленню своїх рис характеру, переконань і життєвих цінностей, завдяки чому ми формуємо розуміння того, ким ми є, а також забезпечує контроль поведінки, допомагаючи керувати власними вчинками та відповідальніше ставитися до своїх дій на основі знання власних сильних і слабких сторін. Окрім цього, вона виступає джерелом внутрішньої мотивації до розвитку, де усвідомлення успіхів надихає ставити нові цілі, та забезпечує емоційне благополуччя й опір стресам, оскільки людина з реалістичним уявленням про свої ресурси ефективніше справляється зі складними ситуаціями. Залежно від типу самооцінки визначається поведінка людини в соціальних ситуаціях, під час взаємодії з іншими [2].

Проте варто пам'ятати, що здатність самооцінки виконувати ці функції не є вродженою - вона проходить тривалий шлях становлення разом із дорослішанням особистості, починаючи з таких етапів: близько року. До цього віку дитина сприймає себе і матір як єдине ціле. Чим старшою вона стає, тим більше вчиться відрізняти власні тілесні відчуття, а потім і керувати ними. Від того, наскільки уважна була мати до потреб дитини та наскільки вона була стабільно присутньою поряд, залежить майбутня здатність дитини до побудови стосунків і формування близькості [3]. Наступним кроком стає період 3–4 роки. У цей час дитина починає впізнавати себе та усвідомлювати власне «Я», вчиться розумі-

ти свої можливості – те, що їй легко дається, а що ні, а поділ людей на «хороших» і «поганих» у цей період залежить від конкретних ситуацій. Подальше формування триває у 6–11 років. Самооцінка дитини на цьому етапі тримається на думці дорослих: батьків та вчителів. Шкільні успіхи та очікування рідних є вирішальними, тому ставлення до себе часто змінюється залежно від отриманих оцінок. У підлітковому віці активно будується власне світосприйняття. Головним стає спілкування з однолітками та їхнє визнання. Не всі проходять цей етап у 15 років – іноді людина повертається до нього у 20, у 30 чи навіть у 40 років. А іноді ніколи не повертається і залишається психологічно залежним від батьків до кінця життя [3].

Результатом цього багаторічного процесу розвитку та впливу оточення стає формування певного типу ставлення до себе, що в психології класифікують як основні види самооцінки: завищена самооцінка означає, що людина вважає себе кращою за інших і переоцінює власні можливості. У такому випадку вона може поводитися зверхньо, не звертати уваги на власні недоліки, але при цьому часто помічати та критикувати помилки інших людей. Однак не в усіх людей формується саме така самооцінка, тому існує й протилежний її тип. Низька самооцінка – відчуття неповноцінності у порівнянні з іншими. Люди з низькою самооцінкою цінують думку інших вище своєї. Іноді їм важко прийняти компліменти, оскільки вони схильні зосереджуватися на своїх уявних слабкостях, а не на перевагах. Вони часто бояться невдач і вважають, що всі інші кращі за них. Низька самооцінка може негативно вплинути на все ваше життя, включаючи навчання, роботу, стосунки та здоров'я [1]. Для балансу існує адекватна самооцінка, яка забезпечує реалістичне й об'єктивне сприйняття себе, такі люди спокійно приймають як свої плюси, так і мінуси, і не вимагають неможливого ні від себе, ні від інших.

Підсумовуючи, я вважаю, що самооцінка є ключовим елементом того, як ми пізнаємо самих себе. Вона диктує, як я ставлюся до власних сил та до інших людей, як дію щодня і чи готовий розвиватися далі. Тому я впевнений: працювати над власною самооцінкою просто необхідно, якщо хочеш почуватися впевнено і дійсно чогось досягти в житті.

Список використаних інформаційних джерел

1. Самооцінка – це важливо. MARTA: Платформа психічного здоров'я. URL: <https://marta.mva.gov.ua/articles/shcho-take-samootsinka-ta-shcho-na-neyi-vplivaie>.
2. Потєєв Д. Що таке самооцінка? Системне налагодження життя. URL: <https://sistem-life.com/ua/blog/chto-takoe-samootsenka-na-samom-dele-ili-ot-chego-zavisit-kachestvo-vashej-zhizni>.
3. Як формується самооцінка? Блог психолога Ганни Ткаченко. URL: <https://hannachatchenko.com/yak-formuyetsya-samootsinka/>

РІЗНОМАНІТТЯ ВИДІВ СПОРТУ

Д. В. Зайцева, студентка спеціальності Харчові технології, група ХТІ б-11

Н. О. Симоненко, старший викладач сектору фізичного виховання кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Спорт є невід'ємною частиною життя сучасного суспільства. Він відіграє важливу роль у зміцненні здоров'я, розвитку фізичних і моральних якостей людини, формуванні дисципліни та витривалості. У світі існує велика кількість видів спорту, які відрізняються за правилами, умовами проведення та рівнем фізичного навантаження. Завдяки цьому кожна людина може обрати заняття відповідно до своїх інтересів і можливостей.

Класифікація видів спорту

Види спорту поділяються на за кількістю учасників:

Індивідуальні види спорту – участь бере одна людина (наприклад: біг, плавання, теніс). Командні види спорту – змагання відбуваються між командами (футбол, баскетбол, волейбол, хокей). За умовами проведення: Літні види спорту – проводяться у теплу пору року або в закритих приміщеннях (легка атлетика, гімнастика, велоспорт). Зимові види спорту – потребують снігу або льоду (лижний спорт, сноубординг, фігурне катання) [1; 2]. За характером фізичної діяльності:

Силові види спорту – важка атлетика, пауерліфтинг.
Швидкісні – біг на короткі дистанції, автоспорт.
Витривалість – марафон, триатлон.
Технічні – фігурне катання, стрибки у воду.
Єдиноборства – бокс, дзюдо, карате.

Найпопулярніші види спорту

Серед найпопулярніших видів спорту у світі є футбол, баскетбол та теніс, які розвивають фізичні якості, координацію та мислення.

Екстремальні види спорту

До екстремальних видів спорту належать серфінг, скелелазіння, парашутний спорт і маунтинбайкінг. Вони пов'язані з підвищенням ризиком і потребують спеціальної підготовки.

Ризики та безпека

Для безпечних занять спортом необхідно проходити навчання, використовувати захисне спорядження та дотримуватися правил безпеки. Спорт допомагає долати страхи, підвищує впевненість у собі та розвиває швидкість мислення.

Олімпійські види спорту

Олімпійські види спорту поділяються на літні та зимові. Олімпійські ігри проводяться кожні чотири роки. Літні види спорту: легка атлетика, плавання, гімнастика, футбол. Зимові види спорту: біатлон, лижні гонки, хокей, фігурне катання. Цікаві факти: Олімпійські ігри проводяться кожні 4 роки. У програмі понад 30 видів спорту [3]. Додаються нові дисципліни (скейтбординг, серфінг).

Вплив спорту на здоров'я

Спорт зміцнює організм, покращує фізичний та психологічний стан, сприяє розвитку соціальних навичок.

Фізичний вплив: зміцнення серцево-судинної системи, покращення роботи легень, розвиток м'язів і витривалості, підтримка

нормальної ваги. Психологічний вплив: зниження стресу, покращення настрою, розвиток самодисципліни, підвищення самооцінки [4]. Соціальний вплив: розвиток командної роботи, нові знайомства, формування лідерських якостей.

Висновок. Різноманіття видів спорту, зокрема екстремальних, демонструє прагнення людини до розвитку, самовираження та подолання власних меж. Незважаючи на ризики, ці види спорту приваблюють людей можливістю отримати унікальний досвід і сильні емоції. Водночас важливо пам'ятати про безпеку та відповідальність. Спорт є важливою складовою життя людини, сприяє її розвитку та самореалізації.

Список використаних інформаційних джерел

1. International Olympic Committee. (2024, February 15). Olympic Sports List. Olympics Official Website. С. 1–12. URL: <https://www.olympics.com/en/sports/>.
2. World Health Organization. (2022, October 05). Physical activity fact sheet. WHO Global Reports. С. 3–8. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>.
3. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (2023, November 20). Classification of Sports and Physical Activities. Encyclopedia Britannica. С. 215–230. URL: <https://www.britannica.com/sports/sport>.
4. National Geographic Society. (2021, May 12). The Culture of Extreme Sports. National Geographic. С. 45–52. URL: <https://www.nationalgeographic.com/adventure>.

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

***І. В. Кабузенко**, аспірант спеціальності Психологія, група ПС24А*

***Л. В. Ключек**, д-р психол. наук, професор кафедри практичної психології – науковий керівник*

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

У психологічних дослідженнях організацій традиційно фокус уваги спрямовується на поведінкові вияви працівників, особли-

вості їхньої мотивації, командну взаємодію, конфлікти, процес прийняття рішень тощо. У корпоративному управлінні акціонери, наглядова рада і менеджмент зазвичай розглядаються як раціональні носії формальних повноважень. Сучасні дослідження показують, що на ефективність управління значною мірою впливають психологічні чинники: довіра, когнітивні упередження, сприйняття справедливості в організації, групова динаміка. Відтак корпоративне управління доцільно аналізувати не лише як систему формальних процедур, а як систему психологічних взаємодій і внутрішніх процесів, у якій формуються реальні управлінські рішення.

Попри наявність значної кількості наукових праць, у яких актуалізуються проблеми корпоративного управління, психологічний вимір потребує особливої дослідницької уваги. Саме на рівні взаємодії акціонерів, ради та менеджменту ухвалюються стратегічні рішення і формується організаційна культура. Класичні моделі корпоративного управління надмірно акцентують увагу на структурних і процедурних компонентах, але недооцінюють «людський аспект», який безпосередньо впливає на результат. Дослідження підкреслюють, що включення поведінкових інсайтів – когнітивних упереджень, евристик і психологічних мотивів – дає змогу точніше зрозуміти, чому суб'єкти управління відхиляються від передбачень раціоналістичних теорій. Це особливо важливо саме для вищих органів управління, де наслідки однієї помилки є системними для всієї компанії [1, с. 58].

Корпоративне управління тривалий час залишалося донею економіки, фінансів і права, хоча самі інвестори, директори й керівники не завжди поведуться раціонально. Водночас дослідження у цій сфері підкреслюють, що психологічні теорії можуть пояснювати не лише «командну динаміку» наглядової ради, а й поведінку незалежних директорів, менеджменту, логіку винагороди та реакції на тиск з боку інших учасників управління. Відповідно, психологія тут виступає не допоміжною, а необхідною оптикою аналізу [9, с. 2].

На рівні акціонерів важливим є не лише інтерес до прибутку, а й сприйняття справедливості. Максимізація вартості часто подається як раціональна мета, але вона може приховувати асиметрію інтересів і ігнорувати внесок інших стейкхолдерів. Поведінка ак-

ціонерів формується також уявленнями про те, кому «належить» компанія, хто заслуговує на участь у прийнятті рішень і чия втрата вважається допустимою [5, с. 125]. Дослідження показують, що значення має не тільки результат, а й процес: чи є правила чесними, чи дотримуються домовленості, чи існує довіра. Справедливість у цьому контексті стає умовою легітимності управління [9, с. 5]. Психологічний клімат впливає і на ставлення до прав міноритарних акціонерів. Виявлено зв'язок між неструктурованістю ради, нижчим рівнем задоволення та більш ризиковою поведінкою, зумовленою ею і самовпевненістю [8, с. 28]. Отже, захист прав визначається не лише нормами, а й якістю взаємодії всередині органу.

Наглядова рада функціонує як команда з внутрішніми суперечностями: вона має діяти збалансовано: довіряти й контролювати, підтримувати менеджмент і критично його оцінювати тощо. Ключовим чинником стає психологічна безпека – можливість висловлювати незгоду без ризику втратити вплив. За її відсутності рада формально існує, але фактично не виконує контрольну функцію [4, с. 8]. В цьому контексті суттєвим ризиком є упередження авторитету: рада може надмірно покладатися на позицію лідера або «експерта», що знижує якість колективних рішень. Вплив розподіляється не лише за формальними повноваженнями, а й за статусом і поведінковою «виразністю» членів ради [10, с. 5].

Іншим системним викликом є групове мислення. Прагнення до гармонії часто пригнічує незгоду. За результатами досліджень, 36 % директорів визнають складність висловлення альтернативної думки, часто через бажання зберегти добрі стосунки [10, с. 8]. У таких умовах рада перестає розглядати альтернативи, а її внутрішня культура або посилює, або стримує критичність мислення. Ефективність залежить від того, чи трансформується різноманітність складу у різноманітність суджень [7, с. 103].

Поруч із цим важливим є і «упередження підтвердження»: члени ради схильні підтримувати вже прийняті рішення, ігноруючи суперечливу інформацію, що ускладнює перегляд стратегій [10, с. 12]. Конформність посилюється умовами групової роботи – розміром групи, впливом статусних учасників і публічністю позицій, що означає: навіть процедурні деталі можуть або підтримувати незалежність, або підсилювати залежність [9, с. 5].

Важливим є і досвід директорів: ті, хто мав управлінський бекграунд, краще розуміють логіку менеджменту та здатні поєднувати довіру з критичністю [3, с. 105]. У взаємодії ради з Генеральним директором значну роль відіграє емоційний інтелект. Він впливає на здатність зменшувати упередження – такі як надмірний оптимізм чи самовпевненість – і підвищувати когнітивну гнучкість [2, с. 116]. Нейроповедінкові підходи ще більше підкреслюють, що формальні механізми самі по собі не усувають причин управлінських збоїв, якщо ігноруються такі фактори, як егоїзм, жадібність, сприйняття ризику [6].

Отже, ефективність корпоративного управління визначається не лише інституційними механізмами, а й психологічними процесами. Їх ігнорування призводить до викривлення рішень і зростання ризиків, тоді як інтеграція психологічного підходу є передумовою стійкості та результативності управління.

Список використаних інформаційних джерел

1. Abdessalam N. W., Mahir A., Benarbi H., Mahir S. Behavioral insights into corporate governance: a global bibliometric mapping // *Business Ethics and Leadership*. – 2025. – Vol. 9, № 3. – P. 56–79.
2. Azouzi M. A., Jarboui A. CEO Emotional Intelligence and Board of Directors Efficiency // *Corporate Governance*. – 2013. – Vol. 13, No. 4. – P. 115–144.
3. Bhardwaj S., Nicholson G., Morgan D. How being a former/current executive impacts directors' boardroom dynamics and board role execution // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. – 2025. – Vol. 38 – P. 105–132.
4. Brennan N. M. Is a Board of Directors a Team? // *The Irish Journal of Management*. – 2022. – Vol. 41, No. 1. – P. 5–19.
5. Gustav G., Siahaan O. P. et al. Shareholders as Directors and Aspects of Fairness for Stakeholders // *International Journal of Social Science and Human Research*. – 2023. – Vol. 6, No. 1. – P. 125–127.
6. Ivascu L., Pavel C. D., Sarfraz M. et al. An Exploratory Study on Corporate Governance From Neuro-Governance Lenses in the Malaysian Context // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – P. 1–18.
7. Kamalnath A. Gender Diversity as the Antidote to 'Groupthink' on Corporate Boards // *Deakin Law Review*. – 2018. – Vol. 22. – P. 85–107

8. Khan M. M. Q., Mubashir S. Performance Evaluation of Board of Directors Psychological Perspective // Journal for Business Education and Management. – 2023. – Vol. 3, No. 2. – P. 19–34.
9. Oppong S., Lartey J. Towards a Psychology of Corporate Governance: Theoretical Insights on Non-Executive Director and CEO Performance // Business Perspectives and Research. – 2023. – Vol. 13, No. 1. – P. 1–16.
10. PwC. Unpacking Board Culture: How Behavioral Psychology Might Explain What's Holding Boards Back. – PwC, 2024. – 15 p.

PSYCHOPHYSICAL IMPACT OF BASKETBALL ON THE EMOTIONAL STATE OF A PERSON

I. V. Kalishchuk, student majoring in «Telecommunications and Radio Engineering», group RS-41

N. V. Chizhova, Lecturer – Scientific advisor

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Basketball from an early age serves not only as a means of physical development but also as a powerful tool for socialization and upbringing. As it is a highly engaging and exciting game, children – especially boys – eagerly take it up as early as primary school age. From a young age, the game teaches children to interact within a group, where the need to coordinate actions on the court forces players to communicate constantly, learn to listen to their partners, express their own thoughts, and collaboratively seek out-of-the-box solutions. Most importantly, it fosters responsibility and discipline; since every player has a specific role and understands that the team's success depends on their personal actions, it instills a sense of commitment and punctuality. This lays a solid foundation for a responsible attitude toward studies and future professional endeavors in adult life [6].

Regular training from childhood also promotes a healthy lifestyle. The psychological preparation of a young basketball player focuses on developing «sports intelligence» and honing the ability to analyze situations instantly. This cultivates resourcefulness and adaptability, helping the child navigate complex life circumstances more effectively. Furthermore, through game situations that require overcoming challenges, children develop emotional resilience, perseverance, and

self-confidence. The ability to accept defeat with dignity and learn from mistakes becomes a key factor in supporting mental health and building a strong character.

Willpower in basketball is the result of the body adapting to physical stress. Through neurochemical regulation, the brain and nervous system build mental resilience. This physiological adaptation to the game's stress makes athletes more stable in everyday life.

Sport significantly influences the body's hormonal balance, regulating the levels of both «happiness hormones» and stress hormones [3]. Physical activity stimulates the active production of endorphins, which create feelings of euphoria and joy while noticeably improving the overall mood. Simultaneously, engaging in sports contributes to increased serotonin levels in the brain, which is responsible for regulating emotional states, sleep, and appetite. Consequently, sports help overcome stress not only during the activity itself but also in the long term through the general normalization of vital processes [1, 3].

At the same time, physical exertion triggers a controlled stress response in the body, leading to the release of adrenaline. Regular training conditions the body to adapt to such situations, allowing individuals to more effectively control their stress responses in everyday life. Furthermore, sports help regulate cortisol levels, an excess of which negatively affects metabolism and blood sugar levels [2]. The stabilization of this hormone through physical exertion significantly reduces overall anxiety levels and helps prevent weight gain [3].

By engaging in basketball to combat stress, an individual gains a significant advantage in the form of heightened concentration levels, as basketball is a team-oriented sport. Coaching experience confirms that players who attend training sessions regularly and adhere to strict discipline become significantly more productive in other spheres of activity [3]. This is made possible by a comprehensive positive impact on the body, particularly through improved blood circulation and intensive oxygenation of the brain. Furthermore, physical exertion stimulates cognitive functions, fostering the strengthening of neural pathways directly responsible for attention [2]. Additionally, active training effectively reduces anxiety and stress levels by regulating hormonal balance, thereby creating optimal conditions for sustained mental focus [1].

The situation in professional basketball is fundamentally different. For players and coaches, it is a daily job that demands strict discipline and high accountability; training sessions are a mandatory professional requirement rather than a matter of personal choice. Due to the unrelenting pressure to deliver results, many individuals struggle to cope with the emotional toll. Players often believe they can manage these challenges independently; however, during the decisive stages of the season, when every game is critical, their mental health can become increasingly vulnerable. This is due to the fact that extreme psychophysical stress in professional sports often pushes an athlete's nervous system to the very limit of their individual capabilities [4].

To prevent professional burnout and emotional breakdowns, modern clubs employ full-time staff psychologists. The inherent nature of basketball – characterized by physical contact, high intensity, and constant shifts in tempo – requires athletes to make split-second decisions under immense stress. The effective use of psychological rehabilitation tools not only helps to alleviate depression and low mood but also allows for a faster recovery of depleted nervous energy, ensuring consistently high performance [4]. Collaborating with a professional helps athletes develop psychological resilience and the ability to perform effectively under such extreme conditions.

In Ukrainian basketball, the situation exhibits specific characteristics. Most leading domestic clubs, such as Dnipro, Rivne, or Kyiv-Basket, clearly recognize the importance of players' mental well-being. However, they often engage psychologists only as external consultants during the most critical stages of the season rather than maintaining them as permanent staff. It is noteworthy that prior to the full-scale invasion, funding for the industry was significantly higher, allowing clubs to allocate resources for a full-time psychological staff.

In today's Ukrainian reality, the functions of a psychologist are often assumed by the head coach. He becomes not only a mentor in technique and tactics but also an emotional leader who helps the team overcome setbacks and manage stress. Despite these challenges, players adapt: due to the lack of constant professional support, they independently utilize self-control methods, such as keeping sports diaries, practicing relaxation breathing exercises, and conducting deep self-analysis after training and matches.

The NBA stands as the world's most prestigious and wealthiest basketball league, setting the highest standards for financial and professional development [5]. Thanks to colossal revenues, each of the 30 clubs can invest heavily in infrastructure and athlete support. In this league, mental health is a priority; therefore, every club is required to have at least one or two licensed specialists (psychologists or psychiatrists) on staff. Players have 24/7 access to psychological assistance, which helps them withstand incredible media pressure and the grueling regular-season schedule. Many star players additionally engage personal consultants to maintain focus and avoid emotional burnout during critical moments of the game [5].

Basketball serves as a unique tool for psychophysical development, shaping the personality at every stage of life. From early childhood, the game lays the groundwork for socialization, responsibility, and team interaction, establishing a foundation for a successful future. Scientific evidence confirms that sport regulates endorphin and cortisol levels, enabling individuals to effectively manage stress and enhance concentration. The experience of both the NBA and the Ukrainian Superleague demonstrates that mental resilience is a decisive factor for success, regardless of funding levels or external challenges. Consequently, basketball transforms into a holistic system for cultivating an emotionally stable individual, prepared to overcome the challenges of the modern world.

References

1. Health Through Physical Exercise / Larysa Kravchenko – «Veselka», 2014.
2. Becoming a Supple Leopard: The Ultimate Guide to Resolving Pain, Preventing Injury, and Optimizing Athletic Performance / Dr. Ke.
3. Physical Exercises in a Healthy Lifestyle / Valeriy Golubiev – «K.I.S.», 2016.
4. Psychological preparation of basketball players: guidelines for athletes and coaches. Sports Science and Pedagogy.
5. National Basketball Association. (2019). NBA Mental Health and Wellness Program: Team Requirements and Clinical Guidelines. URL: <https://www.nba.com/news/how-do-nba-standings-look-since-jan-1-2026>.
6. Basketball for children // Svit fizychnoyi kul'tury (World of Physical Culture). URL: https://physicalculture24.blogspot.com/p/blog-page_5.html.

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОМАНДНІЙ ВЗАЄМОДІЇ: ЯК ПОРОЗУМІННЯ ВПЛИВАЄ НА РЕЗУЛЬТАТ

*Д. С. Кисліченко, студентка спеціальності Менеджмент,
група МЕН 6-21*

*К. К. Пивоварська, канд. філос. наук, завідувачка кафедри
педагогіки та суспільних наук – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасна система роботи в команді змінилася корінювим чином, змінився фокус – з чисто технічних навичок на глибокі аспекти взаємодії між людьми. У світі, де завдання все більше стають складними, і потрібно відчувати щільну спільну роботу різних фахівців, емоційний інтелект перестає бути просто додатковою навичкою. Він стає основою, на якій будується вдала робота в команді. Ефективна робота в команді сьогодні – це не лише передача інформації або поділ обов'язків, а складний процес злагодження думок і почуттів, де взаємопорозуміння є головним фактором успіху.

Традиційні способи управління довгий час не враховували емоції, вважаючи їх суб'єктивними та не важливими для успіху. Проте практика показує, що навіть найкращі команди можуть провалитися, якщо між їхніми членами є недовіра, прихована агресія або страх перед критикою [2]. Емоційний інтелект – це невидима сила, яка допомагає групі здолати опір у співпраці, зменшити егоїзм та створити умови, де кожен може використовувати свої інтелектуальні здібності максимально ефективно [1].

Актуальність цієї теми полягає в тому, що ефективність сучасної команди залежить від якості комунікації. Коли люди вміють уважно спостерігати свої емоції та правильно їх керувати, вони менш стресовані й готові приймати нові ідеї [1]. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє краще розуміти одне одного, швидко адаптуватися до змін, ефективно вирішувати конфлікти та створювати відчуття, що кожен є частиною загальної мети [3]. У цьому контексті дослідження емоційного інтелекту допомагає зрозуміти, як людські почуття та їх усвідомлення впливають на вимірні показники успіху.

Деніел Гоулман наголошує, що здатність саморегулювання дуже важлива для підтримки стабільності в команді [1]. У стресових ситуаціях, які зустрічаються в динамічному бізнесі, люди з низьким емоційним коефіцієнтом часто стають жертвами своїх емоцій, починаючи реагувати агресивно або впадаючи в апатію [1]. Проте емоційно розумні команди використовують такі стани як матеріал для аналізу. Вони не шукають винних, а спрямовують увагу на те, як звернути ситуацію в свою користь. Порозуміння на цьому рівні допомагає розрізняти конфлікт ідей, який є конструктивним, від конфлікту особистостей, який є деструктивним [1].

Патрік Ленсіоні у своєму аналізі командних вад доводить, що фундаментом будь-якої високоефективної групи є довіра, яка неможлива без емоційної відкритості [2]. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє учасникам проявляти вразливість – визнавати помилки, просити про допомогу та відкрито говорити про побоювання [2]. Такий рівень щирості нівелює потребу в «політичних іграх» та приховуванні інформації. Як наслідок, команда швидше проходить етапи притирання та виходить на рівень синергії, де результат групи значно перевищує суму результатів окремих індивідів [2].

Практична цінність емоційної компетентності, яку описують Тавіс Бредберрі та Джин Грівз, полягає в удосконаленні вмінь керувати міжособистісними відносинами [3]. Особи з високим рівнем соціального інтелекту вміють помічати найтонші коливання настрою в колективі і своєчасно на них реагувати, що запобігає накопиченню прихованої агресії або апатії [3]. У проєктах, де характерними є значна невизначеність і стрес, емоційна гнучкість, про яку пише Сьюзен Девід, дозволяє команді не зациклюватися на негативних переживаннях, а розглядати труднощі як джерело інформації для подальшого розвитку [5].

Важливим фактором, що впливає на підсумковий результат, є також функція лідера як емоційного резонатора. Як підкреслюють Девід Гоулман та його колеги, емоційний стан керівника має тенденцію відтворюватися в поведінці підлеглих [4]. Подібні ідеї щодо глибинного впливу лідера на організаційну динаміку розвиває і Манфред Кетс де Вріс [6]. Лідер із високим рівнем EQ формує безпечне середовище, яке стимулює ініціативність та інноваційні підходи [4]. Емоційне порозуміння призводить до відчуття співпричетності кожного працівника до загальної мети, що

значно підсилює внутрішню мотивацію порівняно з будь-якими зовнішніми стимулами.

Підсумовуючи, слід зазначити, що емоційний інтелект виступає тим невидимим зв'язувальним елементом, який перетворює формалізовану структуру робочої групи на життєздатний і надзвичайно ефективний колектив. Огляд досліджень провідних авторитетів, зокрема Деніела Гоулмана, Патріка Ленсіоні та Сьюзен Девід, свідчить про те, що взаєморозуміння в команді не є лише приємним доповненням, а представляє собою ключову передумову для досягнення високих показників [1]. Саме завдяки механізмам емпатії, саморегуляції та соціальної компетентності колектив отримує можливість перетворювати руйнівні конфлікти на продуктивний діалог, а стресові обставини – на можливості для зростання [5].

Емоційний інтелект чинить прямий вплив на результати через три основні напрями. По-перше, він знижує «комунікаційний шум» і зменшує тимчасові втрати, викликані міжособистісними непорозуміннями, забезпечуючи більшу прозорість і оперативність процесів [3]. По-друге, високий рівень EQ сприяє встановленню психологічної безпеки, що є необхідною умовою для виникнення інновацій та готовності до творчого ризику [4]. По-третє, емоційний інтелект формує колективну стійкість, завдяки якій команда зберігає продуктивність у періоди тривалої невизначеності та підвищеного тиску [5].

У довгостроковій перспективі організації, що інвестують у розвиток емоційного капіталу працівників, здобувають стійку конкурентну перевагу. Синергія, що виникає внаслідок глибокого взаєморозуміння, дозволяє команді діяти як узгоджений організм, в якому кожен учасник відчуває свою цінність і максимально реалізує власний потенціал. Отже, емоційний інтелект слід розглядати не лише як засіб покращення корпоративної атмосфери, а як стратегічний ресурс, що визначає здатність команди не просто виживати, а досягати видатних результатів у сучасному динамічному середовищі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Мазур. Харків : Віват, 2018. 512 с.

2. Ленсіоні П. П'ять вад команди / пер. з англ. О. О. Гірна. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 193 с.
3. Бредберрі Т., Грівз Д. Емоційний інтелект 2.0. Київ : Шкільний світ, 2021. 136 с.
4. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2019. 288 с.
5. Девід С. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 288 с.
6. Kets de Vries M. The Leadership Mystique. London : Longman (Pearson Education), 2006. 440 p.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЗАПОБІГАННЯ ДЕСТРУКТИВНИМ КОНФЛІКАТАМ У КОМАНДАХ

Є. Ю. Кислякова, студентка спеціальності Менеджмент,
група МЕН б-11

І. С. Тодорова, канд. психол. наук, доцент кафедри педагогіки
та суспільних наук – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Класичне визначення емоційного інтелекту походить від П. Саловея та Дж. Мейєра, які у 1990 році ввели цей термін як підмножину соціального інтелекту. Вони описали його як здатність сприймати, оцінювати та виражати емоції точно; використовувати емоції для сприяння мисленню; розуміти емоції та їхні зв'язки; а також керувати емоціями в собі та інших [4]. Значення розвинутого емоційного інтелекту суттєво зростає в тих випадках, коли потрібна тісна співпраця між членами організованої групи. Для командної роботи особливого значення набувають такі його компоненти, як: самоусвідомлення та розуміння власних емоцій для гнучкості; саморегуляція та контроль реакцій під тиском емоційних ситуацій; емпатія для розпізнавання станів колег та надання необхідної підтримки; соціальні навички для проведення відкритих діалогів та підсилення мотивації.

Емоційний інтелект поділяється на два види: внутрішньо-особистісний (спрямований на розуміння своїх емоцій) та міжособистісний (спрямований на емоції оточуючих). Міжособистісний

емоційний інтелект являє собою здатність людини розуміти прояви емоцій інших людей, настроїв, вияви темпераменту, усвідомлювати мотиви їх дій, що призводить до більш глибокого порозуміння в взаємовідносинах між людьми, а отже й саме він сприяє гармонійній та одночасно ефективній роботі в команді.

У сучасних умовах командної роботи її ефективне функціонування з ризиками виникнення конфліктів неможливо уявити без емоційного інтелекту та розвинених навичок саморегуляції, самоусвідомлення та емпатії. Конфлікти є досить важливою частиною процесу взаємодії між людьми в команді, закономірним етапом розвитку групи та прийняття рішень. Проте, ключовим моментом є форма поведінки учасників конфлікту, до якого масштабу вони його довели та як саме він був вирішений. Основу конфлікту складають наявність протилежних поглядів, інтересів, уявлень, дій або рішень одного чи декількох осіб з команди. Але варто розуміти, що в конфлікт переростає не кожна суперечність, а зазвичай лише така, що зачіпає важливі переконання, потреби та цілі однієї чи декількох сторін учасників ситуації, а також їхній соціальний статус і репутацію.

За наслідками конфлікти поділяють на два види – конструктивні та деструктивні. В той час як конструктивні конфлікти сприяють послабленню психологічної напруженості між учасниками взаємодії та обговорення в колективі завершується згодою, або ж хоча б досягненням компромісу, то деструктивні конфлікти спричиняють ескалацію, загострення ворожнечі, руйнування міжособистісних відносин, втрату довіри та поваги між учасниками групи, переживання стресових симптомів [2].

Знижувати до мінімуму відсоток виникнення непорозумінь у команді допомагає наявність високого емоційного інтелекту як і у лідера, так і у інших членів команди. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту сприяють формуванню комфортного середовища з атмосферою підтримки та взаємоповаги для кожного члена команди, до усі будуть відчувати себе почутими та потрібними, тим самим знижуючи ризики виникненню деструктивного конфлікту ситуацій [4]. Коли люди всередині команди відчують, що їхні ідеї, емоції та думки це мотивує їх продовжувати займатися своєю справою, брати більше відповідальності та долучатися до нових праць. Команди з високим рівнем емоційного

інтелекту краще справляються зі стресовими ситуаціями та конфліктами. Вони мають перевагу у вигляді уміння усвідомлювати й регулювати власні емоції, що сприяє уникненню імпульсивних реакцій та знаходженню швидкого конструктивного рішення без переходу суперечки у деструктивний характер. Це значно впливає на ефективність та швидкість у реалізації спільних задач [1].

Проте, лідер з низьким емоційним інтелектом негативно впливає як на внутрішні взаємини між співробітниками, так і на стосунки із клієнтами. До такого лідера не буде довіри від команди, знижується продуктивність роботи через те, що співробітники будуть відчувати відчуженість на робочому місці. Відсутність емпатії дуже швидко призводить до створення токсичної та нездорової атмосфери, де члени команди почувають себе недооціненими, непочутими, що з великою вірогідністю спричиняє стан постійної емоційної напруги. Також особи з низьким рівнем емоційного інтелекту частіше демонструють імпульсивність, агресивність та схильність збільшувати напругу між учасниками групової взаємодії [3].

Розвитку емоційного інтелекту сприяють заняття з арттерапії, які допомагають виразити емоції, розвинути творчі здібності та покращити психологічний стан [6]. Отже, наявність високого рівня емоційного інтелекту як у лідера, так і в членів команди грають вирішальну роль у розв'язанні будь-яких суперечливих моментів та взагалі в цілому полегшує взаємодію в колективі. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у врегулюванні конфліктів. У будь-якому колективі можуть виникати непорозуміння та суперечності, однак лідери з розвиненим емоційним інтелектом ефективніше керують проблемними ситуаціями. Вони здатні розпізнавати емоційні причини конфліктів і знаходити конструктивні шляхи їх вирішення, що сприяє зниженню рівня напруження та посиленню взаєморозуміння колективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Коваль С., Коваль І. (2025). Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами в соціально орієнтованих організаціях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». Vol. 9, № 2, 141–152. <http://doi.org/10.23939/semi2025.02>.

2. Орап М., Вершигора С. (2025). Теоретичний аналіз понять «конфлікт» та «конфліктна поведінка особистості». Наукові записки. Серія: Психологія, (1), 94–100. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-12>.
3. Russo, P. Emotionally unintelligent repercussions of leaders who lack emotional intelligence. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/emotionally-unintelligent-repercussions-leaders-who-lack-russo-pznoe?tl=uk>.
4. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
5. Voloshyna I., & Krupskyi O. (2024). Emotional intelligence as a factor in successful team management. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3, 188–195. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>.
6. Бульченко Д. В., Тодорова І. С. Арттерапевтичні техніки в роботі практичного психолога закладу вищої освіти. Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Психологія»). № 5(45), 2025. С. 1952–1965. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-1952-1965](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-1952-1965).

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЙОГО РОЛЬ У МІЖОСОБИСТНІСНОМУ СПІЛКУВАННІ

С. О. Корнійчук, студентка спеціальності *Публічне управління та адміністрування*

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Актуальність цієї теми полягає в тому, що у сучасному світі, де швидкість обміну інформацією та складність соціальних взаємодій невіддільно зростають, здатність людини будувати якісні стосунки стає визначальною перевагою. Сьогодні академічна спільнота та практики-управлінці сходяться на думці, що особистісний успіх зумовлений не лише рівнем інтелектуального коефіцієнта (IQ) чи сумою технічних знань, а насамперед умінням розпізнавати власні емоційні стани та грамотно інтерпретувати психологічний стан оточуючих. Уміння керувати емоціями в умо-

вах високого стресу та невизначеності трансформувалося з індивідуальної риси на професійну необхідність, що забезпечує стабільність контактів та ефективну соціальну адаптацію.

Метою дослідження є аналіз явища емоційний інтелект та його роль у міжособистісному спілкуванні.

Дослідження Д. Гоулмана доводять, що традиційний когнітивний інтелект забезпечує лише незначну частку успіху, тоді як більшість результатів у професійному та приватному житті залежать від розвитку емоційно-соціальних компетенцій [1, с. 56]. Згідно з його моделлю, структура EQ розглянено п'ять основних взаємопов'язаних компонентів:

- Самоусвідомлення: здатність людини до рефлексії, що дозволяє ідентифікувати власні емоційні реакції в момент їх появи. Без цієї навички індивід втрачає владу над власними імпульсами, що ускладнює побудову конструктивного діалогу.

- Саморегуляція: навичка управління емоційним станом, яка є запорукою стресостійкості. Допомогає зберігати спокій під час конфліктів, не дозволяючи негативним емоціям блокувати когнітивні функції.

- Емпатія: здатність до емоційного резонансу, що дозволяє «зчитувати» наміри та почуття іншого. Це база для формування соціальної довіри та міжособистісної близькості. У разі низького рівня емпатії індивід практично неспроможний на співчуття та підтримку інших.

- Мотивація: дозволяє підтримувати якість комунікації навіть у критичних обставинах, орієнтуючись на довгострокові цілі, а не на миттєві емоційні поривання.

- Соціальні навички: забезпечують адаптивність та здатність до співпраці в різномірних колективах.

Слід зазначити, що для глибшого розуміння природи EQ варто також звернути увагу на взаємодію між лімбічною системою (відповідальною за емоції) та неокортексом (центром раціонального мислення). У процесі спілкування мозок безперервно обробляє емоційні сигнали. Як зазначають Дж. Мейер та П. Саловей, емоційний інтелект – це не просто «доброта», а здатність раціонально обробляти емоційну інформацію [5, с. 5]. Високий рівень EQ дозволяє людині не «вимикати» логіку під впливом гніву чи страху, а використовувати емоційні нюанси як дані для прийняття

раціональних рішень. Як наслідок, створюється середовище, де інформація передається прозоро, а ризик конфліктів зменшується завдяки кращому розумінню контексту співрозмовника.

Окремої уваги заслуговує механізм так званого «емоційного зараження» та зворотного зв'язку в міжособистісному діалозі. Психологічно люди схильні мимовільно переймати міміку, інтонації та загальний емоційний фон співрозмовника, що безпосередньо впливає на атмосферу комунікації [4, с. 10]. Особистість із високим рівнем емоційного інтелекту здатна свідомо модерувати цей процес: замість автоматичного віддзеркалення негативних емоцій опонента, застосовує техніки емпатичної валідації і активного слухання. Цей підхід дозволяє ефективно знижувати рівень напруги, перетворюючи ймовірно конфліктну ситуацію на простір для конструктивного пошуку рішень. Таким чином, EQ виступає не лише внутрішнім ресурсом особистості, а й активним інструментом комунікативного впливу, що дозволяє регулювати міжособистісну взаємодію на новому рівні.

Зокрема, необхідно розглянути важливість EQ для робочого середовища. Дослідження Р. Бар-Она підкреслюють, що емоційний інтелект є динамічною системою, яка розвивається протягом життя і прямо корелює з лідерською ефективністю [2, с. 24]. Фахівці з високим EQ створюють психологічний клімат, що сприяє інноваціям та продуктивності. Д. Карузо та П. Саловой доводять, що керівники, які володіють емоційними навичками, значно краще справляються з управлінням командами, оскільки здатні мотивувати людей через розуміння їхніх потреб, а не лише через адміністративний тиск [3, с. 88]. Таким чином, емоційний інтелект стає стратегічно важливим компонентом, що структурує успішну комунікацію навколо принципів емпатії та раціонального управління емоціями.

Отже в підсумку, емоційний інтелект не є вродженою статичною характеристикою, а виступає набором навичок, що піддаються свідомому вдосконаленню, тому навіть низький рівень EQ індивід може покращувати за наявності бажання, мотивації, а також дисципліни в нього. У міжособистісному спілкуванні EQ виконує роль «інтелектуального медіатора»: трансформує емоційні сигнали у зрозумілий код, що дозволяє досягати справжнього вза-

еморозуміння, долати бар'єри у спілкуванні та формувати сталі соціальні зв'язки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гузелої. Харків : Віват, 2017. 608 с.
2. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema. 2006. Vol. 18. P. 13–25.
3. Caruso D. R., Salovey P. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 256 p.
4. Hatfield E., Cacioppo J. T., Rapson R. L. Emotional Contagion. Cambridge : Cambridge University Press, 1994. 240 p.
5. Mayer J. D., Salovey P. What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications / ed. by P. Salovey, D. Sluyter. New York : Basic Books, 1997. P. 3–31.

ПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВИКЛАДАННІ «ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОСВІТИ»

В. П. Левченко, студент спеціальності *Комп'ютерні науки*,
група КН фмб (9)-11

Т. О. Костиренко, викладач циклової комісії із загально-
освітніх дисциплін та інформаційних технологій – науковий
керівник

*Полтавський фаховий коледж Полтавського університету
економіки і торгівлі*

Особливої актуальності «Громадянська освіта» набуває в умовах повномасштабного вторгнення та суспільних викликів, що стоять перед молодим поколінням. Для Полтавського фахового коледжу Полтавського університету економіки і торгівлі викладання цієї дисципліни має додаткові особливості. Педагог коледжу покликаний не лише передати знання, а й сформувати активну громадянську позицію, здатність до відповідального вибору та готовність до участі в демократичних процесах.

Навчальна програма курсу студентів, які вступили на основі базової середньої освіти, охоплює сім змістових розділів: «Осо-

бистість та її ідентичність», «Права і свободи людини», «Людина в соціокультурному просторі», «Демократичне суспільство та його цінності», «Світ інформації та масмедіа», «Взаємодія громадян і держави в досягненні суспільного добробуту», «Україна, Європа, світ». Такий структурований підхід дозволяє поступово розширювати ключові компетентності та громадянську компетентність у студентів.

Метою навчання є формування цінностей (повага гідності, дотримання прав людини), поведінкових установок (відкритість, громадянська самосвідомість, відповідальність) та умінь і навичок (аналітичне й критичне мислення, здатність до діалогу та співпраці). Ці компоненти становлять інтегровану систему, де знання слугують основою для розвитку практичних громадянських навичок.

Педагоги Т. Бакка, Т. Ладиченко, О. Мокрогуз та ін. підкреслюють, що ефективне викладання громадянської освіти неможливе без суб'єкт-суб'єктної взаємодії, за якої учень є не пасивним реципієнтом знань, а активним учасником навчального процесу.

Т. Ремех акцентує, що цілі курсу – реалізуватись у життєвих ситуаціях, отримувати досвід взаємодії – досягаються лише за умови активної залученості здобувача до навчання.

У Полтавському фаховому коледжі Полтавського університету економіки і торгівлі використовується група методів.

По-перше, це дискусійні технології: Вони формують уміння аргументувати позицію, слухати опонента та досягати консенсусу. По-друге, це case-study та аналіз реальних ситуацій: робота з реальними суспільними кейсами (місцева громада, захист прав, новини, медіатекст тощо) формує здатність застосовувати теоретичні знання в конкретному контексті. По-третє, проєктна діяльність щодо прав і свобод, розвитку демократії.

Особливе місце в методиці займає розвиток медіаграмотності та критичного мислення – наскрізної теми курсу. Вправи на розпізнавання фейків, аналіз маніпулятивних технологій у медіапросторі, оцінювання джерел інформації є обов'язковими компонентами кожного тематичного блоку програми. За умов сучасного інформаційного середовища ці навички набувають першочергового значення для формування відповідального громадянина.

Серед ефективних форм організації навчання у коледжі слід виокремити: інтерактивні лекції з елементами рефлексії; семінари-практикуми; ділові та рольові ігри; дослідницькі завдання з аналізу нормативно-правових документів. Поєднання цих форм забезпечує реалізацію принципів діяльнісного навчання.

Цифровізація освітнього процесу відкриває нові можливості для викладання громадянської освіти. Використання комп'ютерних технологій дозволяє урізноманітнити форми роботи, підвищити мотивацію та наблизити зміст навчання до реального інформаційного, особливо для студентів спеціальності «Комп'ютерні науки». У коледжі доцільним є впровадження кількох ключових напрямів цифрової підтримки курсу.

Освітня платформа Moodle дає змогу організувати дистанційне та змішане навчання, публікувати навчальні матеріали, проводити тестування та збирати роботи здобувачів, які не встигли виконати завдання або пропустили заняття. Це приклади студентоцентризму.

Використання інтерактивних засобів навчання: Mentimeter і Slido – для проведення опитувань і дискусій у реальному часі; Padlet – для колективного збору ідей та рефлексії; Наурок, LearningApps і Quizlet – для ігрового закріплення понятійного апарату курсу. Такі інструменти підвищують залученість здобувачів і забезпечують миттєвий зворотний зв'язок.

Робота з відкритими ресурсами: аналіз матеріалів офіційних сайтів органів державної влади, місцевого самоврядування, правозахисних організацій, новин. Виконання практичних завдань із пошуку, перевірки та критичного аналізу онлайн-інформації безпосередньо формує медіаграмотність – одну з ключових компетентностей курсу.

Отже, сучасна методика викладання «Громадянської освіти» у коледжі органічно поєднує компетентнісний підхід, активні педагогічні технології та засоби цифрового навчання. Послідовне впровадження описаних підходів – від інтерактивних дискусій до роботи з онлайн-платформами – сприяє підготовці здобувачів фахової передвищої освіти до ефективного життя в системі демократичних суспільних відносин на основі соціальної взаємодії, громадянської участі та відповідальності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бакка Т. В. Громадянська освіта (інтегрований курс, рівень стандарту) : підручник для 10 кл. закладів загальної середньої освіти / Т. В. Бакка, Л. В. Марголіна, Т. В. Мелешенко. Київ : УОВЦ «Оріон», 2018. 240 с.
2. Гісем О. О. Громадянська освіта (інтегрований курс, рівень стандарту) : підручник для 10 кл. закл. загал, серед, освіти / О. О. Гісем, О. О. Мартинюк. Харків : Ранок, 2018. 192 с.
3. Громадянська освіта та методика її навчання : підручник для студентів педагогічних закладів вищої освіти / за заг. ред. Т. В. Бакка, Т. В. Мелешенко. Київ : УОВЦ «Оріон», 2019. 320 с.
4. Ремех Т. Методичні матеріали для інтегрованого курсу «Громадянська освіта» (10 клас) : посібник. IREX. Київ, 2022. 253 с.

ЗНАЧЕННЯ АТРАКЦІЇ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

Ю. В. Луб'янецька, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ 6-11

І. С. Тодорова, канд. психол. наук, доцент кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі ділове спілкування займає важливу роль у професійній діяльності людини. Від уміння будувати взаємини з іншими людьми залежить успішність переговорів, ефективність роботи в команді та кар'єрне зростання. Атракція є одним з важливих психологічних чинників, котрий впливає на якість цих взаємин.

У психології атракція розглядається як процес формування позитивного емоційного ставлення однієї людини до іншої. У діловому середовищі вона проявляється у таких формах, як симпатія, довіра, відкритість до співпраці. Саме тому дослідження значення атракції у діловому спілкуванні є важливим та актуальним.

Атракція постає як результат дії багатьох чинників, до яких належить зовнішність, манери, стиль мовлення, спільність інтересів та цінностей [1]. У діловому середовищі вирішальними стають такі якості, як фахова компетентність, самовладання, приязність та вміння уважно слухати співрозмовника. Важли-

во пам'ятати, що атракція не є поверхневим явищем. Коли між учасниками діалогу виникає позитивне емоційне ставлення, вони більш охоче йдуть на контакт, швидше знаходять спільну мову та легше вирішують конфлікти. За відсутності такого зв'язку навіть звичайні запитання здатні спричинити напруженість та розходження у розумінні.

У діловому спілкуванні атракція виконує кілька важливих функцій. По-перше, вона сприяє встановленню довіри. Люди схильні більше довіряти тим, хто викликає у них симпатію. Це особливо важливо під час переговорів або укладання угод. По-друге, атракція підвищує ефективність командної роботи. У колективі, де працівники позитивно ставляться один до одного, знижується рівень конфліктності та зростає продуктивність.

Ще одним важливим аспектом є вплив атракції на переконливість. Людина, яка викликає симпатію, має більше шансів бути почутою і підтриманою. Саме тому у діловому середовищі важливо не лише що говорити, а й як це робити. Інтонація, невербальні сигнали, щирість у спілкуванні – усе це формує загальне враження [1].

Атракція має здатність розвиватися. Вона не є виключно вродженою якістю. До основних способів її формування належать:

- прояв уваги до співрозмовника,
- активне слухання, відкритість,
- повага до чужої думки
- здатність до емпатії.

Розвитку атракції сприяє також участь в арттерапевтичних заняттях, які підвищують атракцію через невербальну синхронізацію та глибоке саморозкриття, що формує атмосферу безумовного прийняття й довіри. Спільний творчий процес знімає соціальні маски, дозволяючи учасникам відчувати емоційну близькість та побачити один в одному унікальну особистість [3].

Важливу роль відіграє і вміння підтримувати баланс між професійністю та людяністю у спілкуванні. Разом з тим, надмірна орієнтація лише на створення позитивного враження може мати і негативні наслідки. Якщо атракція використовується як маніпулятивний інструмент, це може призвести до втрати довіри. Тому важливо, щоб вона базувалася на щирості, а не на штучних прийомах.

У галузі психології оперують поняттям «ефект першого враження», що тісно корелює із поняттям привабливості. Наукові зведення свідчать, що первісне враження про особу, з якою ведеш бесіду, складається упродовж першої хвилини, а точніше – у проміжку від 30 до 60 секунд. І саме це перше бачення здебільшого визначає подальші уподобання, хоча може й не базуватися на цілковитій неупередженості [2].

Також важливим є «принцип схожості» – люди схильні більше прихильно ставитися до тих, хто демонструє співзвучні нам пристрасті, світоглядні позиції чи навіть манери. У професійних колах це неявно експлуатується, через старання знайти спільні точки дотику для діалогу.

Соціально-психологічна подібність у робочому середовищі має амбівалентний характер – з одного боку, вона відображає базову людську схильність, що сприяє ефективній соціальній взаємодії в організаціях, а з іншого – може зумовлювати упередження на основі подібності та призводити до виключення осіб, які відрізняються від тих, хто ухвалює кадрові рішення. У зв'язку з цим у більшості країн запроваджено нормативно-правові механізми захисту працівників і кандидатів, які не відповідають домінуючим характеристикам організаційного середовища, зокрема у питаннях доступу до роботи, просування та ставлення на робочому місці. Таким чином, у межах організаційного контексту постає стійкий конфлікт між природними соціально-психологічними тенденціями людини та принципами справедливості й рівності [4].

Атракція являє собою значущий психологічний фактор, що суттєво відбивається на тому, наскільки успішними будуть ділові контакти. Вона допомагає викликати довіру, поглиблює спільне розуміння й нарощує продуктивність взаємодії між особами. Створення сприятливого емоційного фону не просто полегшує обмін інформацією, а й формує підґрунтя для плідної спільної роботи. При цьому слід пам'ятати: прихильність мусить ґрунтуватися на щирості, належному професіоналізмі та шанобливому ставленні до того, з ким ведеться розмова.

Отже, вдосконалення умінь, які спричиняють виникнення атракції, є невід'ємною частиною сучасної професійної підготов-

ки менеджерів, економістів, маркетологів та усіх фахівців, чия діяльність пов'язана з комунікаціями.

Список використаних інформаційних джерел

1. Коваленко О. Г. (2007). Атракція як феномен міжособистісного спілкування. Практична психологія та соціальна робота. № 2. С. 44–48.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник : у 2 кн. Кн. I : Соціальна психологія особистості і спілкування (2004). Київ : Либідь. 576 с.
3. Бульченко Д. В., Тодорова І. С. Арттерапевтичні техніки в роботі практичного психолога закладу вищої освіти. Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Психологія»). № 5(45), 2025. С. 1952–1965. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-1952-1965](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-1952-1965).
4. Abbasi Z., Billsberry J., & Todres M. (2024). Empirical studies of the “similarity leads to attraction” hypothesis in workplace interactions: A systematic review. Management Review Quarterly, 74(2), 661-709. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00313-5>.

СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ ТА ТРИВОЖНОСТІ

І. М. Музика, студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Актуальність теми зумовлена критичною необхідністю збереження ментального здоров'я особистості в умовах сучасного світу, що вимагає ефективного пристосування до постійних стресових чинників. Стрімкий ритм життя, безперервний потік інформації, нестабільність у суспільстві, а також виклики в навчанні та роботі тримають людей у постійній психологічній напрузі. Через це особливого значення набуває пошук ефективних способів подолання стресу та тривожності, які дозволяють берегти ментальне здоров'я та успішно пристосовуватися до складних обставин.

Метою є розкриття способів подолання стресу та тривожності.

Стрес – це відчуття тиску, пригніченості або неспроможності впоратися із проблемою. Невелика кількість стресу може бути корисною й мотивувати нас досягати цілей, як-от складання іспиту чи виступ. Але занадто сильний стрес, особливо коли здається, що ситуація вийшла з-під контролю, може негативно вплинути на наш настрій, фізичне та психічне самопочуття, а також стосунки [1].

Тривожність – це емоційна реакція на потенційну небезпеку чи загрозу, яка може бути як реальною, так і уявною. Це відчуття напруженості, занепокоєння або страху перед майбутніми подіями або ситуаціями. Тривожність може бути короткочасною (ситуативною) або хронічною (постійною) [2].

Ситуативна (короткочасна) тривожність, виникає як відповідь на реальну чи уявну загрозу (іспит, публічний виступ, важлива зустріч). Вона має тимчасовий характер і зникає після того, як стресова ситуація завершується. Хронічна (постійна) тривожність – це коли людина відчуває постійне хвилювання, очікування небезпеки або «передчуття біди» без видимих приводів. Триває така тривожність місяцями чи навіть роками, виснажуючи нервову систему.

Одним із найефективніших способів боротьби зі стресом є фізична активність. Регулярні фізичні вправи допомагають знизити рівень напруження, покращують настрій та сприяють виробленню гормонів радості – ендорфінів. Всесвітня організація охорони здоров'я рекомендує 150–300 хвилин фізичних навантажень помірної інтенсивності на тиждень. Це може бути швидка ходьба, плавання, їзда на велосипеді або будь-яка активність, яка вам подобається. Регулярний рух знижує рівень кортизолу, покращує сон та настрій [3].

Важливим способом подолання тривожності є також техніки релаксації та вправи для розслаблення. До них належать прогресивна м'язова релаксація, медитація та різні практики усвідомленості. Наприклад, техніка сканування тіла допомагає людині зосередитися на відчуттях у власному тілі та відволіктися від тривожних думок. Іншою ефективною вправою є поступове напруження та розслаблення м'язів, що допомагає зняти фізичне напруження, яке часто супроводжує стрес [4].

Ще одним важливим способом зниження тривожності є відволікання уваги та зміна діяльності. Прогулянка на свіжому повітрі, перегляд комедійних програм або прослуховування музики допомагають зменшити напруження та покращити емоційний стан. Дослідження показують, що музика може значно знижувати рівень тривожності, сприяючи розслабленню та покращенню настрою. Зокрема, пісня під назвою «Невагома», створена групою Marconi Union, знижає тривожність на 65 % [5].

Не менш значущим чинником у боротьбі зі стресом є соціальна взаємодія. Можливість розділити свої тривоги з рідними, друзями чи однодумцями дозволяє отримати необхідну емоційну опору та відчуття захищеності. Водночас підтримка інших – наприклад, волонтерство або прояви доброти – позитивно впливає на внутрішній стан, допомагаючи змістити фокус із власних переживань і суттєво знизити рівень тривожності [5].

Фундаментальне значення має також дотримання принципів здорового способу життя. Якісний сон, раціональне харчування та чіткий розпорядок дня створюють необхідний ресурс для того, щоб організм міг ефективно протистояти стресовим чинникам. Завдяки регулярному відпочинку та турботі про фізичний стан нервова система стає витривалішою, що дозволяє легше долати будь-які життєві негаразди.

Ще одним дієвим інструментом є розвиток усвідомленості щодо власних міркувань та емоційних станів. Важливо опанувати навичку фокусування на тих аспектах життя, які піддаються особистому впливу, уникаючи при цьому схильності до катастрофізації негативних подій. Таке переосмислення дозволяє знизити рівень тривоги та сформувати більш виважене й спокійне ставлення до будь-яких життєвих викликів.

Отже, стрес і тривожність є природними реакціями організму на складні життєві ситуації, проте їхній тривалий вплив може негативно позначатися на психічному та фізичному здоров'ї людини. Для зниження рівня стресу важливо використовувати різні методи, зокрема фізичну активність, техніки релаксації, відпочинку, соціальну підтримку та здоровий спосіб життя. Комплексне використання цих стратегій допомагає людині зберігати психологічну рівновагу та краще адаптуватися до життєвих труднощів.

Список використаних інформаційних джерел:

1. Що таке стрес та як він впливає на організм? UNICEF Ukraine. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/stories/what-is-stress> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Що таке тривожність та як з нею боротися. Медичний центр «Деніс». URL: <https://denis.ua/ua/trivoznist/> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Цимбалюк Т. 10 способів подолати стрес: поради сімейної лікарки. Медичний дім Odrex. URL: <https://odrex.ua/ua/10-sposobiv-podolati-stres-poradi-simejnoyi-likarki-tetyani-tsimbalyuk/> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Як подолати тривогу й стрес: дієві поради та вправи. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua/news/yak-podolati-trivogu-y-stres-dievi-poradi-ta-vpravi> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Поліщук О. Шляхи подолання тривожності. Буковинський державний медичний університет. URL: <https://www.bsmu.edu.ua/blog/shlyahy-podolannya-tryvozhnosti/> (дата звернення: 16.03.2026).

ЗДОРОВИЙ СПОСІБ ЖИТТЯ ТА ФІЗИЧНА АКТИВНІСТЬ

Д. С. Оницьак, здобувачка на бакалаврському рівні факультету публічного управління

О. В. Іванова, асистент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Здоровим способом життя вважають не лише відсутність шкідливих звичок. Це динамічна система, що включає фізичну культуру, раціональне харчування та психоемоційну стабільність. При дефіциті одного з елементів фізична активність буде нівелювати користь від інших. Фізична активність є одним із ключових компонентів здорового способу життя. Регулярні рухові навантаження сприяють покращенню роботи серцево-судинної системи, зміцнюють м'язи та кістки, підвищують витривалість організму. Отже, спорт не лише «загартовує», але й дозволяє імунним клітинам швидше виявляти та нейтралізувати патогени в організмі. Варто зауважити, спорт буде приносити користь нашому організ-

му лише тоді, коли ми будемо відчувати баланс і не перевантажувати своє тіло. Потрібно регулярно займатися фізичною активністю та виділяти час на відновлення після тренувань. Також вид активності, який приносить нам задоволення допомагає боротися зі стресом та поганим настроєм. Тому, що під час вправ знижується рівень кортизолу та зростає рівень ендорфінів і дофаміну [1–8].

Більшість захворювань сучасної людини пов'язані з малорухливим способом життя та неправильним харчуванням. Тривале сидіння за партою чи комп'ютером змінює поставу та призводить до м'язового дисбалансу. Це спричиняє розвиток остеохондрозу та викривлення хребта. Фізична культура має включати вправи на зміцнення м'язів кору. Це не просто питання естетики, а основа для збереження функціональності опорно-рухового апарату на подальше життя.

Фізична активність прямо впливає на якість сну. Вона допомагає нормалізувати циркадні ритми – наші внутрішні біологічні годинники. Якісний сон, своєю чергою, є необхідним для відновлення м'язів та синтезу гормонів, що відповідають за ріст і регенерацію тканин. Під час глибоких фаз сну мозок «промивається» спинномозковою рідиною, виводячи токсини та побічні продукти метаболізму, що накопичилися за день. Без якісного сну мозок не встигає «очиститися», що призводить до погіршення концентрації.

Сон є ключовим регулятором гормонів апетиту. Хронічне недосипання зміщує цей баланс, а, отже, організм починає вимагати більше калорійної та швидкої їжі, щоб компенсувати дефіцит енергії. Таким чином, порушення сну є прямим шляхом до порушення обміну речовин та набору зайвої ваги та пам'яті.

Великою мірою впливають на наш сон гаджети. Синє світло від екранів смартфонів та моніторів пригнічує вироблення мелатоніну – гормону, що відповідає за швидке засинання та глибину сну. Експерти рекомендують мінімізувати використання гаджетів за 40–60 хвилин до сну. Це значно підвищує якість відновлення, яке неможливо замінити жодними енергетиками чи кавою.

Отже, здоровий спосіб життя та регулярна фізична активність є основою довгого і повноцінного життя. Кожна людина повин-

на свідомо піклуватися про своє здоров'я, адже це найцінніший ресурс.

Список використаних інформаційних джерела

1. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) – Рекомендації щодо фізичної активності. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>.
2. Центр громадського здоров'я МОЗ України – Статті про здоровий спосіб життя. URL: <https://phc.org.ua/zdoroviy-sposib-zhittya>.
3. Mayo Clinic – Дослідження впливу вправ на стрес та здоров'я. URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/exercise-and-stress/art-20044469>.
4. Harvard Health Publishing – Користь фізичної активності для мозку URL: <https://www.health.harvard.edu/blog/regular-exercise-changes-the-brain-to-improve-memory-thinking-skills-201404097110>.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ

М. Ю. Павлішена, студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. І. Школьник, старший викладач кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

У сучасному світі соціальні мережі стали невід'ємною складовою комунікативного простору, змінюючи способи отримання, поширення та інтерпретації інформації. Вони не лише забезпечують комунікацію, а й трансформують традиційні механізми впливу на свідомість, погляди та світоглядні установки населення. Зростання ролі цифрових платформ у суспільно-політичних процесах, особливо в умовах інформаційних викликів, поширення дезінформації та застосування маніпулятивних технологій, посилює інтерес до вивчення їхнього впливу на формування громадської думки. У цьому контексті соціальні мережі розглядаються як інструмент, що може як сприяти розвитку демократичних про-

цесів, так і створювати ризики викривлення реальності та формування упереджених уявлень.

У межах даного дослідження доцільно звернутися до розгляду сутності поняття «громадська думка» та механізмів її формування. У науковій літературі громадська думка розглядається як специфічний стан масової свідомості, що містить у собі приховане або явне ставлення різних соціальних спільнот до проблем, подій та фактів дійсності. Вона функціонує як сукупність оцінних суджень, що мають дискусійний характер, виражають позицію більшості або певних груп населення щодо об'єктів, які становлять суспільний інтерес, і виступають регулятором соціальної поведінки та прийняття управлінських рішень.

У словнику психологічних термінів поняття «громадська думка» визначається як спільні для соціальної групи (колективу) уявлення, судження, розуміння важливості для неї предметів, явищ, подій. Громадська думка, як спільність оціночних суджень членів групи, виникає в процесі їх спільної діяльності, спілкування і відображає їх позицію. Вона є способом формування і вияву масової свідомості, що виражає ставлення людей до суспільно значущих подій і фактів [3].

Волтер Ліпман, автор однієї з популярних теорій громадської думки, американський письменник, стверджував: «Громадська думка – притаманний окремим соціальним групам, спільнотам або суспільству стан масової свідомості, що виражається в явних або неявних уявленнях, фактах, емоціях, оцінних судженнях щодо певної теми, суспільної проблеми, події чи процесів суспільного життя. Громадська думка є механізмом соціальної взаємодії, відображає колективну позицію громадян щодо проблем, які спричиняють загальний інтерес. Може виявлятися в різних сферах суспільного життя: політиці, економіці, культурі, релігії, праві, освіті тощо» [1].

Структура громадської думки є комплексною і включає раціональний, емоційний та вольовий компоненти: раціональний пов'язаний із знаннями про соціальні явища, емоційний відображає масові настрої та почуття, а вольовий проявляється у прагненні людей висловлювати власні судження та реалізовувати їх у практичній діяльності.

Суттєвий вплив громадської думки на життя індивіда зумовлений її багатофункціональністю: від аналізу та оцінки подій до регулювання соціальної поведінки. Вона виступає своєрідним медіатором у формуванні системи цінностей та інтересів людини. Відтак, виконуючи виховну й просвітницьку місію, колективні погляди суспільства стають фундаментальним фактором трансформації людського світогляду [4, с. 66].

На нашу думку, у сучасних умовах соціальні мережі, ставши платформою для поширення інформації про актуальні події, виступають одним із основних середовищ формування та трансляції громадської думки, що супроводжується певними ризиками. Соціальні мережі широко застосовують алгоритми персоналізації, які формують індивідуалізоване інформаційне середовище користувача, відоме як інформаційні бульбашки (filter bubbles). У таких умовах людина переважно сприймає контент, який відповідає її попереднім переконанням, що, своєю чергою, звужує спектр альтернативних поглядів і може знижувати рівень критичного осмислення інформації. Варто зазначити, що не завжди питання, які поширюються в інформаційному просторі, є реальними чи актуальними. Процес інтеграції цифрових інструментів у медіасферу є складним та може призводити до суперечливих результатів [2, с. 490].

Важливим у функціонуванні соціальних мереж є те, що їхні алгоритми можуть підсилювати ризик маніпуляцій: вони не лише пропонують контент відповідно до попередніх переконань користувача, а й посилюють вплив інформації, що має емоційне забарвлення та/ або містить приховані маніпулятивні повідомлення. У результаті навіть у межах власної інформаційної бульбашки користувач може зазнавати впливу, що формує упереджені або спотворені уявлення про події та явища, підкреслюючи важливість критичного аналізу та розвитку медіаграмотності.

Дослідження Джона Бергера та Філіпа Говарда свідчать, що повідомлення, які викликають сильний емоційний відгук, зокрема страх, гнів чи радість, мають вищий рівень залучення аудиторії. Цей ефект активно використовується як у політичній сфері, так і в маркетингових стратегіях, сприяючи формуванню певних

моделей поведінки, впливаючи на суспільні установки. Таким чином, соціальні мережі, підсилюючи ефект вірусного поширення інформації, можуть виступати потужним психологічним інструментом впливу.

Поряд із цим стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту зумовлює появу нових форм інформаційного впливу, зокрема *deepfake*-контенту, що відкриває можливості для маніпуляцій. Масове поширення неправдивої інформації в соціальних мережах здатне змінювати суспільно-політичні настрої та провокувати соціальну напругу. Штучно створена реальність через систему симуляторів здатна трансформувати політичні орієнтації, електоральну та споживчу поведінку.

Таким чином, вплив соціальних мереж на формування громадської думки є всеохопним, проте його результативність не є абсолютною. Індивідуальний критичний аналіз, рівень цифрової грамотності, стійкість до емоційних маніпуляцій та звичка перевіряти джерела інформації виступають вагомими бар'єрами на шляху деструктивного впливу алгоритмів та вірусного контенту. Ефективне збереження демократичного дискурсу можливе за умови комплексної взаємодії індивідуального, технологічного, експертного та державно-громадського рівнів. Саме їх синергія забезпечує об'єктивність суспільних процесів і стійкість демократичних інститутів у цифрову епоху.

Список використаних інформаційних джерел:

1. Громадська думка. Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Громадська_думка.
2. Жук І. В., Васюта К. О. Вплив соціальних мереж на формування громадської думки в епоху цифрових технологій. Наукова весна 2025 : матеріали XV Міжнар. наук.-техн. конф. аспірантів та молодих вчених. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2025. С. 490.
3. Синявський В. В., Сергєєнкова О. П. Психологічний словник. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf.
4. Сіленко А. О., Пасхіна О. Є. Інформаційно-психологічний вплив на громадську думку. Ринкова інфраструктура. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2024-2-10>.

ЧОМУ ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ВАЖЛИВІШИЙ ЗА ВИСОКИЙ IQ У СУЧАСНОМУ СВІТІ?

М. Ю. Павлішена, студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Тривалий час у суспільній свідомості панувала парадигма уявлення про визначальну роль інтелекту, відповідно до якого високий рівень IQ (коефіцієнта інтелекту) розглядався як головна передумова життєвого та професійного успіху. Однак в умовах сучасних реалій ХХІ століття у світі, що сповнений інформаційних потоків і технологічних досягнень, суто когнітивних здібностей виявилось недостатньо. Успіх людини залежить не лише від IQ, а й від розвинених соціальних навичок. Науковці все частіше доводять, що емоційний інтелект (EQ) – вміння розуміти та контролювати свої й чужі емоції – є важливішим за академічні знання. Сьогодні все більше науковців дотримуються думки, що емоційний інтелект, який передбачає здатність людини усвідомлювати, розуміти та контролювати власні емоції, а також емоції інших людей, відіграє важливішу роль, ніж виключно академічні інтелектуальні здібності. Актуальність цієї теми обумовлена потребою виявлення та розвитку внутрішніх ресурсів особистості, необхідних для її адаптації, самореалізації та ефективного функціонування в умовах глобальної нестабільності та процесів цифрової трансформації суспільства. Мета дослідження полягає у з'ясуванні ролі EQ в житті сучасної людини та обґрунтуванні його переваг над високим рівнем IQ у контексті ефективної комунікації, професійної діяльності й соціальної адаптації.

Традиційно коефіцієнт інтелекту (IQ) розглядається як показник рівня розвитку логічного мислення та аналітичних здібностей особистості, що є важливими передумовами успішного здобуття фахової освіти. Водночас зазначені когнітивні характеристики не завжди забезпечують ефективність у сфері міжособистісної

взаємодії, зокрема під час розв'язання конфліктних ситуацій чи здійснення управління колективом. Пріоритетне значення в даному аспекті має EQ, який визначається як інтегративна здатність індивіда до рефлексії власної афективної сфери, емпатичного сприйняття емоцій інших суб'єктів та оптимізації поведінкових реакцій шляхом свідомого управління емоціями. Деніел Гоулман – американський психолог, який став відомим завдяки популяризації концепції EQ, стверджує, що: «Емоційний інтелект стає важливішим за IQ насамперед у тих «піддатливих» сферах, де розумові здібності є відносно менш значущими для досягнення успіху – там, де, наприклад, емоційна саморегуляція та емпатія відіграють більшу роль ніж суто пізнавальні здібності» [1, с. 15].

Концептуалізація інтелекту в межах сучасних досліджень передбачає його розгляд як комплексної структури, що охоплює раціональні та афективні складники генезису особистості. Відтак, об'єктивне вивчення дійсних аспектів інтелекту потребує чіткого розмежування між загальним інтелектуальним показником IQ та емоційними здібностями суб'єкта. Порівняльний аналіз IQ та EQ коефіцієнтів свідчить про їхню функціональну відмінність: якщо IQ відображає ступінь логічного мислення, здатності до абстракції та академічну компетентність, то EQ визначає рівень усвідомлення власних емоцій і здатність до ефективної соціальної взаємодії. На відміну від переважно вродженого IQ, що корелює з академічною успішністю та ментальними викликами, емоційний інтелект є динамічною структурою, яку можна розвивати протягом життя. Високий EQ є визначальним фактором життєвого успіху, оскільки забезпечує ефективне лідерство, стресостійкість і здатність долати соціальні виклики, тоді як високий IQ фокусується на процесах набуття знань і логічних операцій. Таким чином, гармонійне поєднання обох показників формує цілісну успішну особистість [2].

Раніше професійний успіх асоціювали переважно з високим IQ, оскільки робочий процес будувався на суворій дисципліні та простому виконанні наказів. Проте сьогодні, коли ринок праці став глобальним і відкритим, лише інтелектуальних здібностей замало. Компанії зрозуміли, що талановиті працівники – це їхній головний ресурс, який важко втримати лише за допомогою логіки

чи правил. Саме тому емоційний інтелект став ключовою якістю сучасного лідера.

Поняття емоційного інтелекту було впроваджено в науковий обіг для характеристики здатності індивіда до усвідомлення та опрацювання емоцій. Дослідники зазначають, що особи, яким притаманний високий показник EQ та адекватна самооцінка, демонструють розвинену здатність до емпатії, ефективніше налагоджують міжособистісні зв'язки та швидше адаптуються до змінних життєвих умов. Виокремлюють чотири фундаментальні складники, що формують структуру високого емоційного інтелекту:

- Самоаналіз – означає, що людина знає себе і розуміє свої емоції, а також здатна безпомилково визначити свої сильні та слабкі сторони.
- Уміння управляти собою – означає, що людина контролює свої емоції, раціонально і позитивно реагує на зміни.
- Соціальне усвідомлення – означає, що людина розуміє емоції інших і знає, як правильно на них реагувати.
- Управління відносинами – це здатність підтримувати всі види відносин, уникати непотрібних конфліктів, і успішно виходити з конфлікту, що виник [3, с. 18–19].

Сучасний ринок праці надає пріоритет фахівцям із високим рівнем адаптивності, ініціативності та відповідальності. Найвищу професійну ефективність демонструють особистості, які здатні раціонально поєднувати когнітивні здібності з емоційним інтелектом для досягнення результату в мінливих умовах [4, с. 406].

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що у сьогоденних реаліях вже недостатньо мати просто високий IQ, щоб бути успішним. Навчання та логіка – це лише база, «вхідний квиток» у професію. Справжній успіх у реальному житті значно більше залежить від того, наскільки добре ми розуміємо себе та інших, чи вміємо ми домовлятися та зберігати спокій, коли все йде не за планом. Головна відмінність у тому, що інтелект ми отримуємо від природи, а от EQ – це навичка, яку можна розвивати роками. Саме це поєднання раціонального мислення та емоційної зрілості дає нам змогу бути стійкими, ініціативними та ефективними в наш непростий час.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Віват, 2025. 511 с. (Серія «Саморозвиток»).
2. Surbhi S. Difference between IQ and EQ. Key Differences. 2020. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-iq-and-eq.html> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Ігнатенко Ж. В. Що важливіше для молодшої людини: рівень інтелекту IQ або емоційний інтелект EQ? Сучасні тенденції розвитку іншомовної підготовки майбутніх фахівців : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (Миколаїв, 21 жовт. 2021 р.). Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 16–19. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/faculty/kultura_ta_vuh/kaf_inozem_mov/Zbirnuk1_2021.pdf#page=16 (дата звернення: 16.03.2026).
4. Лутаєва Н. В. Емоційний інтелект та його значення для побудови успішної кар'єри майбутніх фахівців. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту : матеріали 80-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 21–22 трав. 2020 р.). Дніпро : ДНУЗТ, 2020. С. 405–406. URL: <https://events.pstu.edu/creng/wp-content/uploads/sites/11/2020/07/materialy-konferencziyi-problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-zal%D1%8Bznychnogo-transportu.pdf#page=405> (дата звернення: 16.03.2026).

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Д. Ю. Паціюк, студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

У сучасних умовах розвитку публічного управління особливого значення набуває ефективна комунікація між представниками влади та громадськістю. Невербальна комунікація відіграє важливу роль у цьому процесі, оскільки вона доповнює словесну інфор-

мацію та впливає на сприйняття, довіру й розуміння повідомлень. Жести, міміка, інтонація, пози та інші невербальні засоби можуть як посилювати зміст висловлювань, так і суперечити йому. У сфері публічного управління, де важливими є відкритість, переконливість і авторитет, правильне використання невербальних засобів є необхідною умовою ефективної професійної діяльності. Саме тому дослідження невербальної комунікації є актуальним і важливим для підвищення якості управлінських рішень та взаємодії з громадськістю.

Метою даної роботи є аналіз особливостей невербальної комунікації у сфері публічного управління, визначення її ролі та впливу на ефективність управлінської діяльності, а також дослідження основних засобів невербального спілкування, які використовуються у професійній діяльності державних службовців.

Комунікація – це не просто передавання даних чи інформації. За класичним підходом її визначають як процес обміну повідомленнями між особами, коли один учасник передає зміст, а інший його сприймає – при цьому головне, щоб виникло порозуміння [1].

Безперечно, мова є основним засобом комунікації, адже саме вербальне спілкування забезпечує повноцінний обмін інформацією та взаєморозуміння між людьми. Водночас важливо враховувати, що воно тісно пов'язане з невербальною комунікацією. Значна частина інформації передається не словами, а через жести, міміку, позу, інтонацію та дистанцію між співрозмовниками. Саме ці невербальні сигнали впливають на сприйняття сказаного та можуть підсилювати або змінювати його зміст. Тому для ефективного спілкування важливо гармонійно поєднувати вербальні та невербальні засоби.

Усне мовлення увиразнюється художніми та технічними засобами: тропами, синтаксичними фігурами, природними і набутими властивостями голосу (тембром, діапазоном, силою, гнучкістю, політністю), керованим диханням, раціонально використаними паузами та темпом, багатством інтонацій. У поєднанні мови із мімікою, жестами, пантомімікою та паравербальними засобами адресант може досягти свого комунікативного задуму: поінформувати, вплинути на розум і почуття, переконати, зацікавити, справити враження тощо. На цьому наголошуємо студентам, готуючи їх як мовно компетентних управлінців [2].

Невербальні засоби спілкування відіграють важливу роль у передачі інформації, доповнюючи або навіть замінюючи словесне

мовлення, особливо у сфері публічного управління, де ефективна взаємодія з громадянами, колегами та партнерами є критично важливою. Представлена таблиця систематизує основні види невербальної комунікації, зокрема кінесіку, такесіку, проксеміку та просодіку, а також розкриває їхні складові елементи, що впливають на сприйняття та ефективність взаємодії [3].

Невербальні засоби спілкування становлять невід'ємну частину комунікативного процесу, оскільки вони не лише доповнюють вербальне мовлення, а й значною мірою визначають його змістове та емоційне сприйняття. Важливу роль у цьому відіграє кінесика, що охоплює міміку, жести, пози й рухи тіла, за допомогою яких передаються емоції, наміри та ставлення до співрозмовника. Не менш значущою є просодика, яка включає інтонацію, тембр, гучність, паузи та інші звукові характеристики мовлення, що дозволяють підсилювати або змінювати зміст висловлюваного. Такесика, як складова невербальної комунікації, проявляється через дотики (рукостискання, поплескування, обійми), які можуть сигналізувати про рівень довіри, підтримки або соціальної дистанції. У свою чергу, проксеміка регулює просторові аспекти взаємодії, зокрема дистанцію між співрозмовниками та їхнє орієнтування у просторі, що залежить від культурних норм, статусних ролей і ситуаційного контексту. Сукупність цих елементів формує цілісну систему невербальної поведінки, яка впливає на ефективність спілкування, рівень взаєморозуміння, довіри та психологічного комфорту, особливо у сферах, де важливою є міжособистісна взаємодія та точність інтерпретації повідомлень.

Отже, розуміння та вміння інтерпретувати невербальні сигнали є невід'ємною частиною успішного спілкування у сфері публічного управління. Вони дозволяють глибше усвідомлювати емоції, наміри та ставлення співрозмовника, що особливо важливо під час прийняття управлінських рішень, проведення переговорів і взаємодії з громадськістю. Використання цих знань на практиці сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та якості надання публічних послуг.

Список використаних інформаційних джерел

1. Василюк С. В. Комунікації у сфері публічного управління : кваліфікаційна робота. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2025. 54 с.

2. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»: зб. наук. пр. / ред. кол.: Пазюра Н. В. (гол. ред.) та ін. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2020. – Вип. 1 (11). – 290 с.
3. Studfile. Комунікації у сфері публічного управління. URL: <https://studfile.net/preview/7789916/> (дата звернення: 02.04.2026).

РУХОВА АКТИВНІСТЬ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

***Я. І. Римарчук**, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа та кейтеринг, група ГРС б-11*

***І. А. Васецький**, старший викладач сектору фізичного виховання кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

У зв'язку з військовим станом в нашій країні питання нестачі фізичної активності є актуальним. Але фізичні заняття сприяють формуванню позитивного ставлення до себе та до інших. Ми скажемо, що рухова активність це будь які форми руху, що потребують енергії, наприклад ходьба, фізична робота, фізичні вправи, заняття спортом тощо.

Рухова активність буває низька, помірна та інтенсивна. Низька: Повільна ходьба, сидіння за робочим столом, робота за комп'ютером, перегляд телепередач. Помірна: Швидка ходьба, прибирання оселі, робота на городі, гра на піаніно. Інтенсивна: Біг, заняття спортом, танці і рухливі ігри. Тому зараз ми розглянемо основні принципи подолання перешкод, які виникають у підлітків, адже тільки фізично здорова людина може подолати труднощі які виникнуть на життєвому шляху [1].

Військовий стан в Україні докорінно змінив життя кожного громадянина, і студентська молодь не стала винятком. Дистанційне навчання, повітряні тривоги, постійний стрес та обмежений доступ до спортивної інфраструктури привели до значного зниження інтенсивності активності. Проте, саме в такі критичні часи рухова активність перетворюється з поняття «здорового способу життя» на життєво-необхідний інструмент підтримки фізичного та ментального здоров'я. Тривалий стрес який переживають підлітки під час військового стану, та знижена фізична активність

призводять до низки проблем з якими часто стикаються підлітки, це і емоційні зміни, зміни в поведінці, куріння, алкоголь, наркотики, труднощі з навчанням, проблеми зі здоров'ям та психологічні проблеми. Загальною характеристикою фізичної активності підлітків є такі основні рухи як ходьба, біг, стрибки, метання, лазіння а також рівень таких фізичних якостей як швидкість, спритність, сила, витривалість і гнучкість. Сучасний студент під час війни часто проводить по 8-10 годин перед екраном комп'ютера, виконуючи завдання чи переглядаючи новини.

Поєднання дистанційного навчання та обмежених можливостей для виходу на вулицю веде до зниження рухової активності. Основними тенденціями зміни фізичної активності в наш час є зміна способу життя зумовлена технологічним прогресом та соціальними змінами. До них належить сидячий спосіб життя, автоматизація побуту та транспорту, цифровізація дозвілля, зміни в системі освіти та зниження загального рівня активності. Недостатня фізична активність у підлітків часом може призводити до порушення функцій організму (опорно-рухового апарату, кровообігу, дихання, травлення), також через обмеження рухової активності, знижується сила скорочення м'язів. Є синдром деяких хвороб, таких як остеохондроз, сколіоз та цукровий діабет. Не регулярна фізична активність є тягарем для психічного здоров'я, тривожності та стресу. Незначна кількість фізичних вправ знижують рівень ендорфінів (гормонів щастя), погіршують якість сну, самооцінку та когнітивні функції, також малорухомий спосіб життя може стати фактором появи депресії. Недостатність фізичної активності має суттєвий негативний вплив на соціальне життя та спілкування з друзями, передусім через погіршення психічного стану та зменшення енергії [2].

Ось основні аспекти цього впливу: зниження соціальної активності; брак фізичної активності часто веде до загальної апатії, втоми та небажання виходити з дому, що зменшує кількість живих зустрічей із друзями; психологічні бар'єри; фізична не активність посилює симптоми тривожності, що може призвести до самоізоляції, небажання спілкуватися та відчуття відчуженості.

Для подолання цієї проблеми необхідний комплексний підхід: Закладам вищої освіти потрібно зробити заняття більш різноманітними та цікавими (наприклад, настільний теніс, йога, сучасні танці). Студентам потрібно донести те, що 20–30 хвилин актив-

ності на день (піша прогулянка, зарядка) здатні зміцнити здоров'я на роки. А також замінити онлайн-ігри на реальний рух, та активні перерви під час навчання. Велике практичне значення має фізично, психологічно і ментально здоровий підліток для подальшого розвитку нашого суспільства. Тільки здорова нація може подолати всі перешкоди які виникнуть на шляху у розвитку нашої країни. Тому давайте всі разом прагнути до фізичної активності навіть в такий важкий час який ми переживаємо зараз [3].

Отже ми бачимо що рухова активність студентів під час війни – це не про розкіш і не просто спосіб «похизуватися тілом». Це єдиний спосіб зберегти функціональність організму, підтримати ментальну стійкість та забезпечити ефективне навчання. Навіть в укритті можна знайти час для розминки. Здоровий студент – це сильна нація, а рух – це запорука нашої перемоги над стресом і втомою.

Список використаних інформаційних джерел

1. <https://share.google/Ucj6ttUxMFbKgTMur>.
2. <https://share.google/3JObKBm6N0QWyXP6q>.
3. <https://share.google/RGIXwxkJr8XNYPeG6>.

РОЗВИТОК НАВЧАЛЬНО-СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТАРШОКЛАСНИКІВ ЗАСОБАМИ ГЕЙМІФІКАЦІЇ У НАВЧАННІ ІНШОМОВНОГО ЧИТАННЯ

А. Р. Роїк, студентка спеціальності Середня освіта (Англійська мова та зарубіжна література), група 1МСОА

*К. О. Мельник, старший викладач кафедри англійської мови та методики її навчання, доктор філософії (PhD) у галузі освіти – науковий керівник
Вінницький державний педагогічний університет імені М. Коцюбинського*

Сучасна система освіти орієнтована на формування компетентнісної особистості, здатної до самостійного навчання, критичного мислення та ефективного використання навчальних стратегій. У контексті вивчення іноземних мов особливого значення набуває розвиток навчально-стратегічної компетентності, що перед-

бачає здатність учнів свідомо використовувати різні стратегії для ефективного опанування мовного матеріалу [4, с. 8].

У сучасній методиці навчання іноземних мов навчально-стратегічна компетентність (НСТК) розглядається як складова комунікативної компетентності [1; 3] та включає вміння планувати навчальну діяльність, контролювати процес навчання, добирати ефективні стратегії роботи з текстом і оцінювати результати власної діяльності [1, с. 29]. Особливо актуальним є розвиток цієї компетентності у старшокласників, які мають демонструвати вищий рівень автономії та відповідальності за власне навчання. Метою тез є обґрунтування можливостей використання гейміфікації для розвитку НСТК старшокласників у процесі навчання читання англомовних текстів.

Одним із ефективних засобів розвитку НСТК є гейміфікація навчання. Гейміфікація передбачає використання ігрових механік у неігровому освітньому середовищі з метою підвищення мотивації та активного залучення учнів до навчального процесу [2, с. 9]. До таких елементів належать бали, рівні, рейтинги, нагороди, ігрові завдання та сюжетні сценарії.

У процесі навчання читання англомовних текстів гейміфікація сприяє активному залученню учнів до роботи з текстом і формуванню стратегій читання. Наприклад, учні можуть виконувати завдання у форматі навчального квесту, де кожен етап передбачає використання певної стратегії читання: прогнозування змісту тексту за заголовком, визначення ключових слів, пошук конкретної інформації або інтерпретацію основної ідеї тексту [5, с. 120].

Гейміфіковані завдання сприяють розвитку таких стратегій читання, як сканування тексту, прогнозування змісту, визначення основної думки, контекстуальне здогадування значення незнайомих слів, а також рефлексія щодо власного процесу читання [6, с. 113]. Використання ігрових елементів робить навчальний процес більш динамічним і сприяє підвищенню мотивації учнів до навчальної діяльності.

Крім того, гейміфікація стимулює взаємодію між учнями, оскільки багато завдань можуть виконуватися в командах або групах. Такий підхід сприяє розвитку не лише НСТК, а й комунікативних і соціальних навичок [4, с. 34].

Отже, використання гейміфікації у процесі навчання читання англomовних текстів має значний методичний потенціал для розвитку НСТК старшокласників. Поєднання ігрових механік із навчальними завданнями сприяє підвищенню мотивації учнів, активізації їхньої пізнавальної діяльності та формуванню ефективних стратегій роботи з текстовою інформацією.

Список використаних інформаційних джерел

1. Council of Europe. Common European Framework of Reference for Languages. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. P. 29–35.
2. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. MindTrek Conference. 2011. P. 9–15.
3. Gee J. P. What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy. New York : Palgrave Macmillan, 2007. P. 34–56.
4. Oxford R. L. Language Learning Strategies: What Every Teacher Should Know. Boston : Heinle & Heinle, 1990. P. 8–21.
5. Richards J. C., Rodgers T. S. Approaches and Methods in Language Teaching. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. P. 116–139.
6. Сисоєва С. О. Методика навчання іноземних мов у середній школі. Київ : Ленвіт, 2017. С. 112–118.

ФІЗИЧНА АКТИВНІСТЬ ЯК ПРОФІЛАКТИЧНИЙ ТА ЛІКУВАЛЬНИЙ ЗАСІБ ДЛЯ ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ

*П. П. Самбурцева, студентка спеціальності Філологія,
група ФіЛ 6-11*

*Н. О. Симоненко, старший викладач сектору фізичного
виховання кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий
керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Фізична активність – це будь-який рух, який підвищує серцебиття і витрату енергії. Вона буває різною: аеробні вправи, силові тренування, вправи на гнучкість або баланс. Наукові дослідження показують, що активні люди рідше хворіють, краще переносять стрес і довше зберігають працездатність. Крім того, рух допомагає нормалізувати сон, покращує настрій і навіть впливає на

тривалість життя. Навіть невелика щоденна активність, наприклад, прогулянка на 30 хвилин, вже має значний ефект на організм [1].

Фізична культура є важливою частиною оздоровчої та виховної роботи і потужним засобом зміцнення здоров'я та фізичного удосконалення студентської молоді. Виконання фізичних вправ викликає посилене функціонування усіх органів та систем людини, сприяє удосконаленню їхньої роботи та зміцненню здоров'я. Особливо важливі фізичні вправи та загартування для студентів, що мають відхилення у стані здоров'я. Самостійні заняття фізичними вправами підвищують загальну тренованість організму студентів з ослабленим здоров'ям або за наявності у них тих чи інших патологічних порушень і сприяють усуненню чи корекції виявлених порушень [2].

Серцево-судинна система

Серце – це головний м'яз нашого організму, і воно працює без перерви все життя. Фізична активність зміцнює серцевий м'яз, покращує кровообіг і зменшує ризик серцево-судинних захворювань. Аеробні вправи, як біг, плавання або швидка ходьба, допомагають серцю працювати більш ефективно, зменшують тиск і рівень холестерину. Наприклад, дослідження показують, що регулярні заняття спортом зменшують ризик інфаркту та інсульту приблизно на 25–30 %. Крім того, серце стає витривалішим, а пульс у спокої знижується, що говорить про його хорошу роботу.

Опорно-рухова система

М'язи, кістки, суглоби – все це опорно-рухова система, яка забезпечує нашу здатність рухатися. Регулярна фізична активність зміцнює кістки, запобігає остеопорозу та травмам. Силові тренування допомагають наростити м'язову масу, а вправи на гнучкість і розтяжку покращують рухливість суглобів.

Також фізичне навантаження покращує координацію та баланс, що важливо в будь-якому віці, адже воно зменшує ризик падінь і травм. Люди, які ведуть активний спосіб життя, рідше страждають від болю в спині або суглобах.

Дихальна система

Легені забезпечують організм киснем, необхідним для роботи всіх органів. Аеробні вправи, такі як біг, плавання, велосипед, допомагають збільшити об'єм легень і покращити дихання. При регулярних тренуваннях кисень ефективніше доставляється до клітин, що підвищує витривалість і зменшує втому. Люди, які займаються спортом, легше переносять фізичні навантаження, менше задихаються, а також знижується ризик розвитку хронічних захворювань дихальної системи [3].

Обмін речовин

Фізична активність активізує обмін речовин. Організм спалює більше калорій, регулюється вага, нормалізується рівень цукру та холестерину в крові. Це є профілактикою діабету, атеросклерозу та ожиріння. Крім того, рух стимулює роботу травної системи і сприяє виведенню токсинів. Вчені довели, що люди, які регулярно тренуються, мають більш ефективну роботу гормональної системи і краще переносять стрес.

Фізична сила та витривалість

Силові вправи допомагають зміцнити м'язи, покращити поставу і стабілізувати суглоби. Це особливо важливо для людей будь-якого віку. Аеробні вправи підвищують витривалість та енергію для повсякденних справ. Люди, які регулярно займаються фізичною активністю, менше втомлюються, швидше відновлюються після навантажень і почуваються більш енергійними. Крім того, фізична сила допомагає запобігати травмам під час повсякденної діяльності.

Наукові дослідження

Дослідження показують, що фізична активність впливає не тільки на тіло, а й на психіку. Активні люди рідше страждають від депресії, мають кращий сон і вищі когнітивні здібності. Наприклад, дослідження Гарвардської школи громадського здоров'я показало, що люди, які займаються спортом 3–5 разів на тиждень, живуть у середньому на 5–7 років довше. Інші дослідження під-

тверджують, що рух позитивно впливає на імунітет і допомагає організму краще протистояти хворобам [4].

Висновок. Отже, фізична активність – це не просто спорт або розвага. Це профілактика хвороб, підтримка серця, кісток, м'язів, легень, обміну речовин і психічного здоров'я. Навіть невеликі щоденні рухи роблять наше життя активнішим і здоровішим. Регулярні заняття спортом допомагають прожити довше, менше хворіти і відчувати себе енергійними. Тому почніть з малого: ходьба, ранкова зарядка або легкі вправи щодня – і ви вже зробите великий крок до здорового життя.

Список використаних інформаційних джерел

1. <https://www.hsph.harvard.edu>.
2. Ахтирська Н. М., Симоненко Н. О. Особливості самостійних занять студентів з послабленим здоров'ям Сучасний рух науки : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2–3 квітня 2020 р. – Дніпро, 2020. – Т. 1. – 63 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6020>.
3. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>.
4. <https://explainer.ua/sport-pid-chas-vijni-yak-fizaktivnist-dopomagaє-borotися-zі-stresom/>

МІКРОНАВЧАННЯ (MICROLEARNING) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДОРОСЛИХ

К. П. Симітко; О. А. Симітко, студенти спеціальності Освіта дорослих, група ОД м-11

*С. О. Шара, канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний ринок праці характеризується швидкими змінами, що зумовлює необхідність постійного оновлення знань і навичок. Традиційні форми навчання часто не відповідають потребам дорослих через обмеження часу, високе когнітивне навантаження та недостатню гнучкість. В умовах стрімкого розвитку цифрового освітнього середовища особливої актуальності набувають інно-

ваційні підходи до підвищення кваліфікації дорослих, серед яких провідне місце посідає мікронавчання.

Концепція мікронавчання активно досліджується у межах сучасної педагогіки та андрагогіки. Дослідники відзначають, що короткі навчальні модулі сприяють кращому засвоєнню інформації завдяки зниженню когнітивного перевантаження та можливості повторення матеріалу [1].

Чарльз Вебер (Charles Weber), розглядаючи «швидке навчання у швидкозмінному середовищі», сформулював концепцію мікронавчання (microlearning). Сутність підходу мікронавчання полягає у вивченні порівняно невеликої частини навчального матеріалу, що цілком уміщується на екрані навіть мобільного пристрою під час короткострокового періоду навчання. В роботі Герхарда Гасслера (Gerhard Gassler) та співавторів описано перші результати впровадження мікронавчання, що досліджувались The Research Studio eLearning Environments. Перехід до наступного покоління персоніфікованих навчальних середовищ вимагає інтелектуальних підходів для сучасних електронних освітніх ресурсів. Мікронавчання за допомогою масових відкритих онлайн-курсів рухається на хвилі популярності як нова парадигма для передачі коротких навчальних відеороликів невеликими заздалегідь організованими частинами за часом, завдяки чому учні можуть отримувати знання керованим способом.

Водночас наголошується на важливості правильного дизайну контенту та його адаптації до потреб дорослих учнів [3].

У 2020 р. технологія мікронавчання набула нового змісту і стала затребуваною педагогами, зокрема для розвитку ІК-компетентностей. Відтак необхідним є обґрунтування технології мікронавчання як ефективної онлайн-форми розвитку ІК-компетентності практикуючих педагогів в умовах неформального навчання.

Ми визначаємо роль мікронавчання як ефективного інструменту підвищення кваліфікації дорослих, а також аналізуємо його переваги і обмеження у сучасному освітньому середовищі.

Мікронавчання – це підхід до організації освітнього процесу, який передбачає подання навчального матеріалу у вигляді коротких, структурованих блоків тривалістю від кількох секунд до

10–15 хвилин. Такий формат дозволяє зосередитися на конкретній навчальній цілі та швидко засвоювати інформацію [2].

Мікронавчання є ефективною інноваційною практикою, що відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації освіти. Воно забезпечує гнучкість, доступність та результативність навчання дорослих, сприяє формуванню цифрової компетентності педагогів і підвищує якість освітнього процесу в цілому [5]. Основні форми фахової активності педагогічних працівників під час підвищення кваліфікації, зокрема участь у професійних подіях та освітніх ініціативах, проведення методичного дня, вивчення передового педагогічного досвіду, сприяють саморозвитку та адаптації педагогів до змін, що відбуваються в системі освіти під впливом цифровізації [6].

Підвищенням ефективності засвоєння нового матеріалу є короткі навчальні блоки, що сприяють кращому запам'ятовуванню інформації завдяки принципу «малих порцій». Дорослі можуть навчатися у зручний для себе час, поєднуючи навчання з роботою та особистими справами.

Основними характеристиками мікронавчання є: коротка тривалість навчальних модулів; чітка фокусованість на одній темі; використання мультимедійних засобів (відео, інфографіка, тести); доступність через мобільні пристрої; можливість інтеграції у щоденну діяльність.

Персоналізація навчання полягає в наступному:

- мікронавчання дозволяє адаптувати контент до індивідуальних потреб і рівня підготовки користувача;
- мотивація та залученість;
- інтерактивні елементи та швидкий результат стимулюють інтерес до навчання;
- економія часу;
- навчання відбувається швидко та цілеспрямовано, без зайвої інформації.

Попри численні переваги, мікронавчання має і певні недоліки:

- фрагментарність знань без системного підходу;
- складність у формуванні глибоких теоретичних знань;
- залежність від якості навчального контенту;
- необхідність високого рівня самодисципліни.

Іншими словами, ідея мікронавчання полягає в опануванні первинних навичок або компетентностей базового рівня.

Мікронавчання широко використовується у корпоративному навчанні (тренінги, інструктажі); онлайн-платформах; професійній підготовці та перекваліфікації; мобільних додатках для навчання. Особливо ефективним є використання мікронавчання у поєднанні з іншими освітніми підходами (blended learning), що забезпечує баланс між глибиною знань і гнучкістю навчання.

Мікронавчання є перспективним інструментом підвищення кваліфікації дорослих в умовах сучасного інформаційного суспільства. Його ефективність зумовлена адаптивністю, доступністю та відповідністю потребам сучасного здобувача освіти. Водночас для досягнення максимального результату важливо поєднувати мікронавчання з іншими формами навчання та забезпечувати високу якість освітнього контенту.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку оптимальних моделей інтеграції мікронавчання у систему безперервної освіти.

Список використаних інформаційних джерел

1. Mariana M., Wijayanti L. M., Fauziyati W. R. Microlearning in higher education: A strategy for continuous learning // EDUJAVARE: International Journal of Educational Research. 2025.
2. Garner B., Els A., Snyder T. Microlearning strategies: Engaging online adult learners // Advances in Online Education. 2025.
3. Gherman O., Turcu C. E., Turcu C. O. An approach to adaptive microlearning in higher education // arXiv. 2022.
4. Shah V. How microlearning is changing the way we learn in 2025 // eLearning Industry. 2025.
5. Microlearning in MBA education: Impact on learner engagement and retention // Internet and Higher Education. 2024.
6. Шара С. О., Калініченко І. О. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах цифровізації. Педагогічна Академія : наукові записки. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15772090>.

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

А. Ю. Синеруб, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Дошкільна освіта;

Х. І. Коровець, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Дошкільна освіта

А. В. Дем'янюк, канд. екон. наук, доцент кафедри освітології і педагогіки – науковий керівник

Західноукраїнський національний університет

У сучасних закладах дошкільної освіти формування безпечного освітнього середовища має комплексний характер і охоплює не лише санітарно-гігієнічні, медичні та організаційні заходи, а й психолого-педагогічні аспекти. Безпечне середовище розглядається як сукупність умов, що запобігають фізичній, моральній і психологічній шкоді учасникам освітнього процесу [1]. Особливо важливим є психолого-педагогічний вимір, оскільки саме в дошкільному віці формуються базові механізми розвитку особистості дитини. Відповідно до законодавства України, діти мають право на якісну освіту в безпечному, здоровому та інклюзивному середовищі [2]. Тому забезпечення безпеки в закладах дошкільної освіти повинно здійснюватися комплексно, з урахуванням умов гармонійного розвитку дитини.

Окремої уваги потребує психологічна складова проблеми формування безпечного освітнього середовища у закладах дошкільної освіти. Вона полягає у створенні умов для збереження психічного здоров'я дитини, профілактики емоційних перевантажень, страхів, агресивних проявів, дезадаптації та інших негативних станів. Важливу роль у цьому процесі відіграє психологічна служба у системі освіти, діяльність якої спрямована на психологічне забезпечення освітнього процесу, супровід розвитку дітей, надання допомоги педагогам і батькам, а також профілактику кризових і травмувальних ситуацій. Відповідно до чинного Положення про психологічну службу у системі освіти України, її діяльність спрямована на створення умов для соціального та інтелектуального розвитку здобувачів освіти, охорони психічного здоров'я,

надання психологічної та соціально-педагогічної підтримки всім учасникам освітнього процесу [4]. Практичний психолог у закладі освіти здійснює психологічне забезпечення освітнього процесу, супровід психічного, соціального і фізичного розвитку дітей, допомагає їм адаптуватися до умов освітнього середовища, реалізує профілактичні, просвітницькі та корекційні програми, надає консультативну допомогу батькам і педагогам, а також працює з дітьми, які постраждали від насильства. Усе це забезпечує належний рівень психолого-педагогічної безпеки як важливої умови збереження дитячого благополуччя. Безпечне середовище для дошкільника – це простір, у якому дитина не боїться помилятися, ставити запитання, висловлювати емоції, звертатися по допомогу, а педагог реагує на її стан без тиску, приниження чи ігнорування. Відтак психологічна безпека є необхідною умовою не лише збереження психічного здоров'я, а й повноцінного особистісного розвитку, соціалізації та формування життєвої компетентності дитини.

Педагогічний аспект безпеки життєдіяльності в закладах дошкільної освіти полягає у цілеспрямованій, системній та науково обґрунтованій організації освітнього процесу, за якої безпека розглядається не лише як сукупність належних умов перебування дитини в закладі, а і як важливий зміст її виховання, навчання, розвитку та соціалізації. Його сутність виявляється у тому, що формування основ безпечної поведінки має здійснюватися послідовно, з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей дітей дошкільного віку, їхнього рівня життєвого досвіду, емоційної зрілості, пізнавальних можливостей та здатності до засвоєння соціально значущих норм і правил. Саме тому педагогічна діяльність у цій сфері спрямовується не лише на передачу елементарних знань про правила безпеки, а й на формування у дошкільників ціннісного ставлення до життя і здоров'я, відповідальності за власну поведінку, готовності діяти обачно, уважно та виважено в різних життєвих ситуаціях. У педагогічному вимірі безпека життєдіяльності постає як цілісний процес формування у дітей уявлень про потенційні небезпеки в навколишньому середовищі та способи їх попередження. Йдеться про ознайомлення дошкільників із правилами безпечної поведінки в побуті, під час ігор, на прогулянці, у взаємодії з незнайомими людьми, під час користу-

вання предметами побуту, а також про формування навичок дотримання санітарно-гігієнічних норм, правил збереження власного здоров'я та основ культури поведінки. Водночас педагогічний аспект охоплює розвиток у дітей здатності помічати небезпечні ситуації, прогнозувати можливі наслідки власних дій, звертатися по допомогу до дорослих, дотримуватися встановлених правил та адекватно реагувати на застереження. Такий підхід відповідає положенням Базового компонента дошкільної освіти, у якому наголошується на формуванні життєвої, здоров'язбережувальної та соціальної компетентностей дитини, що становлять основу її безпечної поведінки [3].

Доцільно зазначити, що до основних проблем у цій сфері слід віднести недооцінювання психолого-педагогічної складової безпеки порівняно з фізичною, недостатню системність психолого-педагогічного супроводу, професійне виснаження педагогів, а також не завжди належну взаємодію закладу дошкільної освіти з родинами вихованців. У багатьох випадках заходи з безпеки життєдіяльності зводяться переважно до інструктажів і тренувань, тоді як емоційний стан дитини, особливості її адаптації, переживання страху, досвід сімейного стресу чи травматичних подій залишаються поза належною увагою. Тим часом саме поєднання організаційної, педагогічної та психологічної профілактики забезпечує реальну, а не формальну безпеку освітнього середовища.

Перспективи вдосконалення психолого-педагогічних аспектів формування безпеки життєдіяльності у закладах дошкільної освіти пов'язані з упровадженням цілісної моделі безпечного освітнього середовища. Така модель має передбачати системне спостереження за емоційним благополуччям дітей, розвиток навичок безпечної поведінки в реальних і потенційно ризикованих ситуаціях, підготовку педагогів до ненасильницької комунікації та травмочутливої взаємодії, активне залучення батьків до створення єдиного безпечного простору «заклад освіти – сім'я», а також посилення ролі практичного психолога у профілактичній та консультативній роботі. Отже, психолого-педагогічний аспект формування безпекового середовища в закладі дошкільної освіти є не лише умовою захисту дитини від негативних впливів,

а й стратегічним ресурсом її здорового розвитку, успішної соціалізації та збереження психічного благополуччя.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 № 3788-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3788-20> (дата звернення: 02.04.2026).
3. Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2021 № 33. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0033729-21> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Про затвердження Положення про психологічну службу у системі освіти України : Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.05.2018 № 509. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0885-18> (дата звернення: 02.04.2026).

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ОСОБАМ ІЗ СОЦІАЛЬНОЮ ТРИВОЖНІСТЮ

О. В. Скубко, студентка спеціальності *Германські мови та літератури*(переклад включно) перша англійська, група ФІЛ Б-11;

О. М. Павлова, студентка спеціальності *«Германські мови та літератури*(переклад включно) перша англійська», група ФІЛ Б-11

І. С. Тодорова, канд. психол. наук, доцент кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сьогодення тривожні розлади стали частиною повсякденного життя багатьох людей, вони є одними з найпоширеніших психічних розладів у світі. За результатами сучасних емпіричних досліджень серед молоді в Україні лише 35 % респондентів ніколи не відчували неконтрольованої тривоги або панічних станів, тоді як 18 % повідомляють про їх часте або дуже часте переживання; се-

ред молоді за кордоном ці показники є менш сприятливими (відповідно 18 % і 32 %). Підвищений рівень тривожності спостерігається серед осіб, які протягом останнього часу пережили втрату близьких, порівняно з тими, хто не мав подібного досвіду [1].

Соціальна тривожність (соціофобія) діагностовано у понад 4,4 % населення світу, тому наразі спеціалісти розробляють найбільш ефективні стратегії психологічної допомоги особам із таким розладом. Соціофобія виникає завдяки збіжності таких факторів, як генетичний код, фізіологічні особливості мозку та обставини. Спеціалісти досить часто наводять приклад цього захворювання у вигляді страху сцени, і це є дуже вірне твердження. Більшість людей, які страждають від соціальної тривожності намагаються не привертати уваги, бути менш помітними та намагаються не потрапляти у соціальні ситуації, що негативно впливає на життя. Для них складними та надмірно тривожними стають публічні виступи, зустрічі, різні соціальні дії. Надзвичайна пильність і думки про те, що хтось щось не так подумає – є типовим станом людини з соціальною тривогою, які супроводжуються бажанням уникнути такі ситуації, або відкласти взаємодію, що може суттєво погіршити якість особистого життя, обмежує можливості професійної самореалізації тощо [3].

Виявлення соціальної тривожності зазвичай проводиться комплексно – немає одного «аналізу», який би точно її визначав. Використовуються клінічні критерії, анкети, опитувальники та спостереження. Клінічне інтерв'ю проводить спеціаліст, щоб визначити які симптоми присутні та якою є їх тривалість. Найбільш надійними та валідними опитувальниками визнано Шкала Лібовіца (Liebowitz Social Anxiety Scale, LSAS), Індекс соціальної фобії (Social Phobia Inventory, SPIN), Social Interaction Anxiety Scale (SIAS), Social Phobia Scale (SPS) тощо.

Також спеціалісти використовують метод спостереження за поведінкою пацієнтів, виявляючи чи уникає людина зорового контакту, оцінюючи її напруженість, фізіологічні реакції. Іноді до поведінкового спостереження додаються експерименти, коли лікар просить задати питання незнайомій людині, або зробити виступ перед невеликою кількістю людей, тощо.

Для надання медичної допомоги особам із діагностованим розладом соціальної тривоги (F40.10 за DSM-5-TR) в деяких випад-

ках не обійтися без фармакотерапії, яку слід проводити виключно за призначенням лікаря-психотерапевта, або психіатра [2]. Серед психологічних методів допомоги найбільш поширеною та науково-обґрунтованою є когнітивно-поведінкова терапію (КПТ), яку вважають золотим стандартом лікування розладів емоційної сфери. Цей метод працює завдяки тому, що людина поступово вчиться розуміти та виявляти помилки у своєму мисленні, які змушують її почуватися дискомфортно, та замінювати такі думки на більш реалістичні [3].

КПТ сфокусована на трьох елементах: думки, емоції та поведінка. Терапевт допомагає знайти ці «пастки розуму» (когнітивні спотворення) і перевірити їх на правдивість. Наприклад, він запитує «Чи справді ви ні на що не здатні?», «Які є докази протилежного?». У КПТ терапевт і клієнт – це партнери. Ви не просто слухаєте поради, а разом досліджуєте, як ваш мозок «обробляє» реальність і де він помиляється. Значною перевагою КПТ є короткостроковість, зазвичай втручання займає приблизно 10–20 сеансів [3].

Згодом КПТ еволюціонував у декілька різних підходів, таких як віртуальна експозиційна терапія VRET (Virtual Reality Exposure Therapy) проводиться у безпечному середовищі, де можна постійно репетирувати стресові ситуації під наглядом лікаря. Людину поступово «занурюють» в страхітливі ситуації через віртуальну реальність, щоб мозок звикав і знижував страх. Дослідження доводять, що ефективність такого методу наближається до 80 % [5]. Терапія прийняття та відповідальності АСТ (Acceptance and Commitment Therapy) зосереджується не на боротьбі зі страхом, а на тому, щоб навчитися жити повним життям разом з ним, знижуючи його вплив через усвідомлення [4].

У сучасних умовах функціонування закладів вищої освіти особливої актуальності набуває питання забезпечення психологічного благополуччя студентської молоді. Більшість університетів, зокрема й наш, реалізують системні заходи, спрямовані на популяризацію психологічної допомоги та підтримки, що виступає важливим чинником збереження психічного здоров'я здобувачів освіти [6]. Одним із перспективних напрямів є впровадження принципів ненасильницького спілкування, які сприяють розвитку емпатійної взаємодії, формуванню навичок відкритого та еколо-

гічного вираження власних почуттів без страху осуду, зниженню рівня міжособистісних конфліктів і створенню безпечного психологічного клімату в академічних групах.

Надання психологічних консультацій, формування культури ментального здоров'я, проведення психоедукаційних заходів забезпечує можливість своєчасного опрацювання емоційних труднощів, запобігає ізоляції студентів у переживаннях та сприяє зниженню рівня тривожності. У підсумку це позитивно позначається на академічній успішності та загальному рівні психологічного благополуччя студентської молоді.

Висновок. Ефективна допомога особам із соціальною тривожністю потребує комплексного підходу, який поєднує валідну діагностику, за потреби – фармакотерапію та застосування науково обґрунтованих психотерапевтичних методів, серед яких провідне місце посідає когнітивно-поведінкова терапія та її сучасні модифікації. Водночас важливим напрямом є розвиток профілактичних, роз'яснювальних і підтримувальних практик у соціальному середовищі, впровадження принципів ненасильницького спілкування та організації системної соціально-психологічної підтримки у закладах освіти.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вплив війни на молодь в Україні (2025). Загальнонаціональне дослідження. Аналітичний звіт. URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/baza-doslidzen/sociologichni-doslidzhennya>.
2. Довідник діагностичних критеріїв DSM-5-TR: від Американської психіатричної асоціації (2024) / пер. з англ. О. Антонишин ; наук. ред. укр. вид. В. Горбунова, К. Явна. Львів : Манускрипт, 2024. 510 с.
3. Соціальна тривога. Центр когнітивно-поведінкової терапії. URL: <https://kpt-center.com.ua/poslugi/soczialna-trivoga/>
4. Терапія прийняття та відповідальності (ACT) (2025) / Ю. Соболевський. URL: <https://lnk.ua/LrvZXoGk4>.
5. Virtual Reality Exposure Therapy (VRET) for social anxiety: digital health solutions (2024). URL: <https://www.xr.health/us/products/virtual-reality-exposure-therapy/>.

6. Бульченко Д. В., Тодорова І. С. (2026). Особистісно-орієнтований супровід та підтримка осіб із соціальним тривожним розладом. Перспективи та інновації науки (Серія «Психологія»). № 4 (62). С. 3396-3410. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4\(62\)-3396-3410](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4(62)-3396-3410).

ЕФЕКТ МАНДЕЛИ: КОГНІТИВНІ МЕХАНІЗМИ ТА РОЛЬ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ В ІНФОРМАЦІЙНУ ЕПОХУ

С. О. Смольницький, студент спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що людська пам'ять традиційно сприймається як надійний архів, проте сучасні дослідження доводять її реконструктивну природу. Яскравим доказом цього є «ефект Мандели» – психологічний феномен масового формування колективних хибних спогадів про події чи деталі, яких насправді не існувало. Термін був запропонований дослідницею Ф. Брум після виявлення масштабної колективної ілюзії щодо біографії Нельсона Мандели, яку поділяли тисячі людей по всьому світу.

Метою роботи є комплексний аналіз когнітивних причин виникнення ефекту Мандели та визначення ролі критичного мислення як інструменту протидії хибній пам'яті в сучасному цифровому середовищі. Реалізація цієї мети передбачає дослідження психологічного підґрунтя формування хибних спогадів, аналіз впливу цифрового простору на поширення цього феномену, а також обґрунтування значення критичного мислення для нівелювання когнітивних викривлень.

Розглядаючи природу явища, варто зазначити, що пам'ять не є статичним утворенням. Як зазначає Т. В. Долапчи, хибні спогади можуть формуватися навіть у людей з абсолютно нормальною когнітивною функцією. Це відбувається під впливом сугестії,

специфіки асоціативного мислення або ж через «інфляцію уяви» - коли уява про подію, яка ніколи не відбувалася, підвищує ймовірність її закарбування в пам'яті як реальної [1, с. 44–45]. Крім того, численні дослідження доводять, що стресові фактори та тривога суттєво підвищують схильність особистості до продукування неправдивих спогадів [1, с. 46].

У вітчизняному культурному просторі також існують яскраві прояви цього ефекту. Наприклад, масове переконання багатьох українців полягає у тому, що культова дзеркальна зірка на голові артиста Андрія Данилка (Верки Сердючки) була невід'ємною частиною його образу від самого початку кар'єри у 1990-х роках. Насправді ж цей атрибут з'явився лише у 2007 році під час підготовки до конкурсу «Євробачення». Проте мозок більшості людей несвідомо переносить сучасний, найбільш впізнаваний елемент образу на більш ранні спогади, конструюючи нову, хибну реальність.

В епоху глобальної цифровізації ефект Мандели масштабується і стає ще більш небезпечним. К. Мешерякова наголошує, що соціальні мережі створюють «інформаційні бульбашки», де алгоритми швидко об'єднують людей з однаковими помилковими спогадами. Це запускає ефект хибного консенсусу: створюється ілюзія абсолютної правдивості вигаданого факту [2]. Сьогодні існують цілі глобальні онлайн-бази, які фіксують тисячі подібних когнітивних спотворень у різних сферах суспільного життя [3]. Більше того, розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема Deepfake, дозволяє візуально генерувати хибні спогади, перетворюючи їх на переконливі докази, які неможливо відрізнити від справжніх.

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що ефект Мандели є не просто когнітивним курйозом, а серйозним викликом для інформаційної безпеки. Впевненість мільйонів людей у певному факті більше не може бути об'єктивним критерієм істини. Найкращою протидією потраплянню у пастку хибних спогадів є розвиток системного критичного мислення: формування звички ставити під сумнів «очевидне», перевіряти первинні джерела інформації та усвідомлювати вразливість власного когнітивного апарату до стресових чинників.

Список використаних інформаційних джерел:

1. Долапчи Т. В. Вплив хибних спогадів на особистість під дією стресових факторів. Вектори психології 2024 : матеріали молодіжної наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 квітня 2024 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 44–47.
2. Мещерякова К. Що таке ефект Манделі і як він пов'язаний з критичним мисленням. High Bar Journal. 2025. URL: <https://journal.gen.tech/post/shcho-take-efekt-mandeli-i-yak-vin-pov-yazanyy-z-krytychnym-myslennyam> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Брум Ф. Офіційний сайт проєкту «Mandela Effect». URL: <https://mandelaeffectmainweb.website2.me/> (дата звернення: 10.03.2026).

INFLUENCE OF DIGITAL ETIQUETTE AND COMMUNICATION ON SOCIAL ANXIETY IN YOUTH

*O. O. Tovstopyat, student majoring in «Computer Engineering»,
group IO-42*

*N. V. Chizhova, Lecturer, Department of English for Humanities
№ 3, Faculty of Linguistics – Scientific Advisor
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv
Polytechnic Institute”*

In modern society, social media has fundamentally transformed interpersonal communication. For today's youth, digital platforms serve as the primary space for socialization, identity formation, and emotional support. Statistics indicate that the vast majority of teenagers use at least one social network, with many reporting near-constant online activity. However, excessive screen time is closely linked to a global rise in mental health issues, including social anxiety, depression, and attention deficits [1]. This creates a paradox where young people are more connected than ever, yet they frequently experience profound social isolation. Many teenagers acknowledge that they spend too much time online, which negatively impacts their sleep quality and self-esteem. This study explores how the unwritten rules of digital etiquette and the mechanics of online communication contribute to youth anxiety.

To fully understand this impact, it is necessary to examine the adolescent brain. Teenagers are highly sensitive to digital content because their brains develop unevenly. The emotional center is highly active during puberty, while the logical part, which controls impulses and rational decisions, is still maturing. Social media algorithms take advantage of this vulnerability. They trigger the brain's reward system by providing unpredictable doses of dopamine through likes and notifications. When teenagers do not receive the social validation they expect, they experience a sharp emotional drop, leading to intense anxiety [1]. Neuroimaging studies even demonstrate that online social rejection activates the same areas of the brain as physical pain [1].

Modern youth have developed their own digital etiquette, where grammar and punctuation are primarily used to convey tone and emotion rather than to follow traditional rules. For instance, placing a period at the end of a short message has lost its traditional function and is often interpreted as aggressive, passive-aggressive, or cold. Using all capital letters is perceived as shouting and is considered highly inappropriate, while typing in lowercase is preferred to appear relaxed. Additionally, teens generally prefer sending a rapid series of short messages rather than one long text. Receiving a massive block of text can trigger panic because it often signals a serious conflict. Voice calls without prior warning are also viewed as an invasion of privacy; it is customary to text first to ask for permission to call. Furthermore, app features like read receipts or typing indicators generate significant stress. They cause cognitive distortions, making teens overthink and assume the worst possible motives for a delayed response. This creates a compulsive cycle of checking phones, making youth emotionally dependent on their chat status [1].

Phenomena such as ghosting and cancel culture act as severe stressors in the digital environment. Ghosting involves suddenly cutting off all communication with someone without any explanation. This silent rejection causes significant emotional pain because the victim is left to decode the reasons alone, making relationships feel fragile and disposable. Cancel culture functions as a form of public shaming where a large group coordinates an attack against an individual [2]. Participants may even dig up old posts to destroy someone's reputation, forcing peers to choose sides and leaving the victim entirely isolated. As a result of these practices, teenagers constantly fear betrayal

and hesitate to form close relationships. This atmosphere promotes total self-censorship, where many teens are afraid to share their true opinions out of fear of being judged, attacked, or blocked by the on-line community [2].

Many teenagers prefer online communication because it feels safer and offers a higher degree of control. It lowers the cognitive load because users do not need to process real-time non-verbal signals like eye contact, tone of voice, or body language. Digital spaces allow them to hide behind emojis and provide time to carefully edit responses before sending. In contrast, physical environments, such as crowded school hallways, can feel overwhelmingly stressful. However, this preference creates a serious problem. By systematically avoiding face-to-face interactions, youth experience an atrophy of real-life social skills. They struggle to read facial expressions or engage in spontaneous conversations. Consequently, a teenager might be a highly confident communicator online but remain deeply anxious and awkward in physical settings. This awkwardness only reinforces their desire to avoid real-world meetings [1].

In Ukraine, these global psychological challenges are heavily exacerbated by the ongoing war [3]. Messengers are no longer just platforms for socialization; they have become critical tools for survival, news monitoring, and air raid alerts. This constant need to stay informed leads to doomscrolling, the compulsive consumption of negative news. In a typical feed, users might see a jarring mix of humorous memes used as a coping mechanism alongside tragic reports of destruction. This continuous exposure to extreme stress exhausts the nervous system of young people. Additionally, the widespread presence of fake news, artificial intelligence manipulations, and psychological operations creates a profound crisis of trust. Young people fear being deceived or attacked in comment sections, which adds a heavy layer of vulnerability to their online existence [3].

In conclusion, mitigating digital anxiety requires a comprehensive and balanced approach. At the individual level, it is crucial to establish healthy digital boundaries. This includes monitoring content quality, limiting screen time to ensure it does not replace physical activity, and implementing a digital curfew before sleep to protect resting cycles. Finding a healthy balance between online interactions and structured offline socialization is equally important. Clinical interventions,

such as Cognitive Behavioral Therapy, are effective in restructuring negative thought patterns and teaching emotional regulation skills [4]. Ultimately, expanding psychological support programs, utilizing peer-to-peer counseling, and creating safe offline spaces are essential steps. These measures will empower youth to rebuild their real-world communication skills and navigate the modern digital landscape without fear [4].

References

1. The Impact of Social Media & Technology on Child and Adolescent Mental Health. PMC. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12165459/>
2. Cancel Culture Anxiety in Teens: What It Is and How to Cope. Mission Prep. URL: <https://missionprephealthcare.com/mental-health-resources/parents-guide/fear-of-cancel-culture/>
3. Mental health and attitudes of Ukrainians towards psychological assistance. Gradus Research. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/>
4. Digital Mental Health Interventions for the Prevention and Treatment of Social Anxiety Disorder in Children, Adolescents, and Young Adults: Systematic Review. PMC. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12203032/>

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА САМООЦІНКУ МОЛОДІ

В. А. Чмирук, студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування

О. Г. Гуменюк, канд. психол. наук, доцент кафедри філософії – науковий керівник

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Актуальність теми полягає в тому, що сьогодні ми буквально живемо в телефонах, і соцмережі стали для молоді головним дзеркалом. Проблема в тому, що це дзеркало часто «криве»: ми постійно порівнюємо свої реальні будні з відфільтрованим ідеальним життям інших, через що починаємо почуватися «якимись

не такими». Лайки та охоплення стали для багатьох мірилом власної цінності, а це прямо впливає на психіку та впевненість у собі. Метою є визначення впливу соціальних мереж на самооцінку: як цей нескінченний потік контенту змінює наше ставлення до себе і чи можна навчитися гортати стрічку без шкоди для власного ментального стану.

Савченко зазначав, що самооцінка – це ядро особистості, що відображає рівень прийняття людиною самої себе. У віртуальному середовищі процес формування самооцінки набуває специфічних рис через можливість конструювання «цифрової особистості». Як зазначають дослідники, молодь часто використовує соціальні мережі для компенсації реальних життєвих труднощів, створюючи ідеалізований образ себе [2]. Це дозволяє тимчасово знизити рівень тривожності, проте створює небезпечний розрив між «Я-реальним» та «Я-віртуальним» [4].

Віртуальний простір стає майданчиком для апробації різних соціальних ролей. Для багатьох молодих людей це шлях до подолання комунікативних бар'єрів та пошуку ідентичності. Проте надмірна фіксація на тому, як їх сприймає мережева аудиторія, робить самооцінку хиткою та залежною від зовнішніх факторів, а не від внутрішніх здобутків [1].

Одним із найбільш шкідливих аспектів впливу соцмереж є феномен постійного соціального порівняння. Користувачі схильні транслювати лише «фасадну» сторону свого життя: успіхи, подорожі, відредаговану зовнішність. Спостерігаючи за цим, молода людина підсвідомо порівнює свою повсякденну реальність із чудим ідеальним цифровим образом [3].

Це призводить до формування відчуття власної меншовартості. Дослідження підтверджують, що регулярний перегляд контенту з ознаками «ідеального життя» провокує зростання рівня незадоволеності власним тілом (особливо серед дівчат) та життєвими досягненнями [3]. Нереалістичні стандарти краси та успіху, що нав'язуються лідерами думок, стають мірилом, якому неможливо відповідати в реальному житті, що неминуче веде до зниження самооцінки [1].

Сучасні соціальні мережі побудовані на системі миттєвих винагород – лайків, переглядів та коментарів. Для молоді ці по-

казники стають цифровим еквівалентом соціального статусу та прийняття [1]. Виникає пряма кореляція: висока активність під постом підвищує настрій і впевненість, тоді як ігнорування або низька кількість реакцій сприймається як особисте відторгнення [4].

Така залежність від зовнішнього схвалення робить емоційний стан молоді вкрай вразливим. Замість формування внутрішньої опори, особистість звикає шукати підтвердження власної значущості у віртуальному натовпі [2]. Це часто супроводжується «синдромом втрачених можливостей» (FoMO), коли страх випасти з інформаційного потоку змушує людину перебувати онлайн 24/7, виснажуючи психічні ресурси.

Окрім внутрішніх психологічних конфліктів, самооцінка молоді піддається атакам зі сторони агресивного середовища. Кібербулінг – цькування, образи чи поширення неправдивої інформації в мережі – має набагато масштабніші наслідки, ніж реальні конфлікти [3]. Через анонімність агресорів та швидкість поширення інформації, жертва відчуває себе беззахисною перед величезною аудиторією. Подібний досвід може призвести до тривалої депресії, соціальної ізоляції та стійкої низької самооцінки, яка важко піддається корекції навіть за допомогою фахівців [4].

Попри численні ризики, соціальні мережі мають і позитивний потенціал. Вони допомагають молоді знаходити групи підтримки, реалізовувати творчі проєкти та отримувати знання [2]. Ключовим фактором, що нівелює негативний вплив, є розвиток медіаграмотності та критичного мислення. Розуміння того, як працюють фільтри та алгоритми мереж, допомагає молодій людині відділяти реальність від цифрової ілюзії [1].

Отже, соціальні мережі є потужним чинником трансформації самосвідомості сучасної молоді. Вони створюють ілюзію нескінченних можливостей для самопрезентації, але водночас заганяють особистість у пастку соціального порівняння та залежності від чужої думки. Для збереження здорової самооцінки молоді необхідно розвивати навички цифрової гігієни, зміщувати акцент із віртуального схвалення на реальні досягнення та вибудовувати стійку внутрішню систему цінностей.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ковальчук О. С., Миронець С. М. Психологічні особливості впливу соціальних мереж на самооцінку молоді. Психологічний часопис (Науковий журнал Львівського державного університету внутрішніх справ), 2023. Т. 9. № 4. С. 45–52.
2. Савченко О. В., Прокопенко В. В. Вплив соціальних мереж на розвиток Я-концепції сучасної молоді. Вісник Одеського національного університету. Психологія. Т. 27. Вип. 2. С. 112–119.
3. Марчевська М. Особливості впливу соціальних мереж на самооцінку підлітків. Бакалаврська робота. 84 с.
4. Шевченко А. М. Соціальні мережі як чинник формування самосвідомості особистості в юнацькому віці. Наукові праці (Національний університет «Одеська юридична академія»). Т. 32. С. 204–211.

СЕКЦІЯ 16. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОБЛІКУ СТИПЕНДІЙ В УСТАНОВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

*Т. О. Горбенко, Д. Ю. Гусаренко, студентки спеціальності
Облік і оподаткування, група ОА б-21*

*А. І. Мілька, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри
бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Бухгалтерський облік як штучна відкрита система розвивається під впливом змін у зовнішньому середовищі [4].

Суб'єкти державного сектору – «суб'єкти бухгалтерського обліку в державному секторі, зокрема розпорядники бюджетних коштів, Казначейство та державні цільові фонди» [3].

Суб'єкти державного сектору мають важливу роль в Україні, оскільки наука, культура, освіта та охорона здоров'я нерозривно пов'язані з рівнем розвитку держави і є показниками її добробуту.

Установи державного сектору є досить різноплановими в чому і є їх функціональна спрямованість та статусність у сучасному стані економіки.

Відповідно Закону України «Про освіту» «учні, студенти, слухачі, курсанти, клінічні ординатори, стажисти, аспіранти, докторанти мають гарантоване державою право на забезпечення стипендіями, гуртожитками, інтернатами в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України» [2].

Стипендія – це «грошове забезпечення, яке регулярно надається особам, які навчаються на денних відділеннях навчальних закладів: професійно-технічних училищ, вищих навчальних закладів 1–4 рівня акредитації та інших закладів на бюджетній основі, а також аспіранта, докторантам незалежно від інших виплат» [1, 2].

Стипендія виплачується щомісячно (зазвичай після 25 числа), а в літній час сумарно за липень-серпень перед канікулами. Сти-

пендія виплачується з каси установи або ж на картковий рахунок студента.

Якщо стипендії виплачуються на картковий рахунок, то кожен здобувач освіти має заключити договір з установою банку про відкриття банківського карткового рахунку, а бухгалтерія установи перераховує певну суму стипендії.

Стипендія не входить до фонду оплати праці та на неї не нараховується Єдиний соціальний внесок. Якщо розмір нарахованої стипендії у 2026 році перевищує 4 660 грн вона входить до складу загального оподаткованого доходу та з цієї суми утримується податок на доходи фізичних осіб.

На субрахунку 6512 «Розрахунки з виплати стипендій, пенсій, допомоги та інших трансфертів населенню» «ведеться облік розрахунків зі стипендій, пенсій, допомоги та інших трансфертів населенню» [1].

Відповідно до чинного законодавства існують такі основні види стипендій:

- «академічні стипендії – призначаються за успіхи у навчанні, наукову та громадську діяльність на підставі рейтингу успішності;
- соціальні стипендії – надаються студентам, які потребують соціального захисту та мають відповідний пільговий статус (ВПО, сироти, діти учасників БД тощо). У 2026 році соціальна стипендія зросла до 4 992 грн для певних категорій (наприклад, дітей-сиріт):
- спеціальні (іменні) стипендії – призначаються Верховною Радою, Кабінетом Міністрів або Президентом України за особливі досягнення» [2].

З 1 вересня 2026 року в Україні заплановано значне підвищення розміру стипендій для студентів державних та комунальних закладів вищої освіти (ЗВО), які навчаються за державним замовленням (бюджет).

У таблиці 1 представлено розміри стипендій для 2025–2026 навчального року та заплановані зміни з 01.09.2026.

Таблиця 1 – Розміри стипендій (поточні та майбутні)

Рівень освіти	Тип стипендії	Розмір 2025/2026 н. р.	3 01.09.2026
Університети (ВНЗ)	Звичайна академічна	2 000 грн	~4 000 грн
	Підвищена	2 910 грн	<i>Зростає вдвічі</i>
Коледжі (ФПО)	Звичайна академічна	1 510 грн	3 020 грн
	Підвищена	2 198 грн	4 394 грн
Профтехучи- лища	Звичайна	1 250 грн	<i>Зростає</i>

Таким чином, стипендії призначаються та виплачуються студентам денної форми навчання на основі успішності (рейтинг) або за соціальними критеріями. З 1 вересня 2026 року розмір мінімальної академічної стипендії становитиме 4 000 грн. Підвищена сума є вдвічі вищою порівняно з розмірами стипендій у 2025 році. Уряд врегулював виплати для студентів приватних ЗВО, які навчаються коштом державного замовлення – вони також отримуватимуть стипендію з 1 вересня 2026 року.

Список використаних інформаційних джерел

1. Безверхий К. В. Облік в бюджетних установах : навч. посіб. / К. В. Безверхий. – Київ : Центр учбової л-ри, 2020. – 312 с.
2. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/RE17398?an=6824>.
4. Педченко Н. С., Любимов М. О., Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І., Прохар Н. В. Розвиток організації бухгалтерського обліку в Україні в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. – № 2 (106). С. 42–47. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/144/136>.

ПРОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ КРИПТОАКТИВІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*М. О. Дакало, студент спеціальності Облік і оподаткування,
група ОА б-21*

*М. О. Любимов, канд. екон. наук, доцент кафедри бухгалтер-
ського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Стрімкий розвиток цифрових технологій і поширення крипто-активів зумовлюють необхідність трансформації бухгалтерського обліку. Криптовалюти та інші цифрові активи стають новими об'єктами економічних відносин, що потребують адекватного відображення у системі обліку.

Водночас відсутність єдиного підходу до їх обліку створює низку теоретичних і практичних проблем, які потребують наукового дослідження.

Однією з ключових проблем бухгалтерського обліку крипто-активів є їх класифікація. Відсутність єдиного підходу до визначення економічної сутності криптоактивів ускладнює їх відображення в обліку.

Як зазначається у дослідженнях, криптоактиви можуть розглядатися як нематеріальні активи, запаси або фінансові інструменти залежно від мети їх використання [4]. Така багатоваріантність підходів призводить до неоднорідності облікової практики.

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють необхідність формування нової концепції обліку цифрових активів, яка враховувала б їх специфічні властивості [1].

Важливою проблемою є оцінка криптоактивів. Їх висока волатильність ускладнює визначення справедливої вартості та створює ризики викривлення фінансової звітності.

Дослідження показують, що відсутність стабільних ринкових механізмів оцінки призводить до значних коливань вартості криптоактивів, що ускладнює їх облік. Це також впливає на достовірність фінансової інформації.

Ще однією суттєвою проблемою є недосконалість нормативно-правового забезпечення обліку криптоактивів. В Україні нормативна база щодо цифрових активів перебуває на стадії формування.

Зокрема, відсутність чітких стандартів обліку криптовалют створює труднощі для підприємств при їх відображенні у фінансовій звітності. Це призводить до використання різних підходів та знижує порівнянність звітності.

Крім того, значний вплив на облік має податкове законодавство, яке також не є достатньо врегульованим у цій сфері [6].

Особливості криптоактивів ускладнюють їх відображення у фінансовій звітності. Відсутність єдиних стандартів призводить до різних підходів у розкритті інформації про такі активи. Це знижує прозорість та інформативність фінансової звітності, а також ускладнює прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на існуючі проблеми, криптоактиви активно інтегруються в середовище що вимагає дослідження підходів до їх обліку.

Отже, бухгалтерський облік криптоактивів характеризується низкою проблем, серед яких:

- відсутність єдиного підходу до їх класифікації;
- складність оцінки через високу волатильність;
- недосконалість нормативного регулювання;
- труднощі відображення у фінансовій звітності.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає розвиток теоретичних засад обліку, удосконалення законодавства та впровадження сучасних цифрових технологій.

Формування нової концепції обліку цифрових активів є важливим кроком у розвитку бухгалтерської науки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Будник В. Розвиток концепції обліку цифрових активів у сучасному економічному середовищі // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* – 2026. – № 12. – С. 222–233. DOI: 10.58423/2786-6742/2026-12-222-233.
2. Бухгалтерський облік криптовалют в Україні: сучасні підходи // *Digital Law.* – 2025. URL: <https://digitallaw.com.ua/bukhgalterskyi-oblik-kryptovaluty-v-ukrayini-yak-provodytsya-oblik/> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Ганусич В., Ганусич К. Бухгалтерський облік криптоактивів: міжнародний досвід та вітчизняні перспективи // *Acta Academiae*

Beregsasiensis. Economics. – 2024. – № 6. – С. 235–248. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-235-248.

4. Чижова Т. В., Новосьолова О. С. Сучасна практика оподаткування операцій із криптовалютами // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2024. – № 2. – С. 384–390.
5. Педченко Н. С., Любимов М. О., Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І., Прохар Н. В. Розвиток організації бухгалтерського обліку в Україні в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. – № 2 (106). С. 42–47. <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/144/136>.
6. Покинйчереда В. В., Залевська В. М. Бухгалтерський облік криптовалют: сучасні виклики та майбутні перспективи // Економіка та суспільство. – 2025. – № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-77.

DIGITALIZATION IN ACCOUNTING: EFFICIENCY AND ACCURACY

*L. Dormenco, student in the “Accounting” specialty, group CON-241
M. Bajan, Scientific Advisor, Associate Professor, Dean of the
Faculty of Accounting
Academy of Economic Studies of Moldova*

Digitalization represents one of the most significant phenomena of the 21st century, profoundly transforming the way organizations manage financial information. Accounting, as an essential field of economic management, is no exception to this global trend. According to World Economic Forum estimates, by 2030, over 85 million jobs will be replaced by automated information technologies, including in the field of accounting [1]. The implementation of digital technologies brings both considerable opportunities for increasing efficiency and challenges related to ensuring data accuracy and reliability. The adoption of digital solutions in financial accounting encompasses a wide range of tools and technologies: ERP (Enterprise Resource Planning) systems, specialized accounting software, artificial intelligence (AI), blockchain, and cloud computing.

The main advantages of digitalization in accounting are multiple and interdependent. Operational efficiency is a major advantage:

- digital systems automate transaction recording;

- account reconciliation;
- generating financial reports, significantly reducing the time allocated to these activities.

Studies show that the automation of accounting processes can reduce the time required to process financial documents by up to 80% [2]. Increased data accuracy represents the second important advantage. Eliminating manual data entry reduces the risk of arithmetic and transcription errors. Intelligent systems can automatically detect inconsistencies and errors in financial data, flagging potential errors or fraud before they affect the financial statements. Real-time accessibility, through cloud platforms, allows for the monitoring of financial performance without the need to wait for periodic reports. Last but not least, blockchain technology offers an immutable, distributed ledger that ensures complete traceability of all transactions, increasing stakeholder trust and facilitating auditing processes [3]. Table 1 presents a comparative analysis of the main digital technologies used in modern accounting, considering the function, advantages, and risks associated with each:

Table 1 – Comparative analysis of digital technologies in accounting

Technology	Main Function	Key Advantages
ERP (SAP, 1C)	Integration of financial processes	Global visibility, automated reporting
Cloud Accounting	Remote storage and access	Flexibility, real-time updates
Artificial Intelligence	Anomaly detection and automation	Increased precision, processing speed
Blockchain	Immutable transaction recording	Transparency, fraud prevention
e-Invoice (from Moldova)	Mandatory electronic invoicing	Tax compliance, efficiency

Source: Developed by the author based on [6].

However, the digitalization of accounting also raises significant challenges regarding data accuracy and integrity. Cybersecurity repre-

sents one of the most serious concerns, as digital systems are vulnerable to cyberattacks, security breaches, and unauthorized access to sensitive financial data. According to the IBM Security report (2023), the average cost of a data breach in the financial sector exceeds 5.9 million dollars, highlighting the gravity of this risk [4]. The quality of input data constitutes another significant challenge. The "garbage in, garbage out" principle remains valid in the digital era: if the data entered into the system is incorrect or incomplete, the processing results will be equally erroneous. Digitalization does not eliminate the need for rigorous validation of source data. The risk of technological dependency and potential system failures can cause disruptions in accounting activity, while compliance with constantly changing regulations represents a permanent challenge requiring constant updates to digital platforms [5].

In the context of the Republic of Moldova, accounting digitalization is in an active stage of development. The introduction of the e-Factura system in 2022, the expansion of electronic reporting to the State Tax Service, and the gradual adoption of IFRS standards represent important steps in this direction. According to data from the State Tax Service, in 2024, over 12 million electronic invoices were issued, confirming the acceleration of digitalization in the fiscal sector [5].

Nonetheless, significant obstacles remain: the insufficient level of digital training among accounting specialists, high implementation costs for small and medium-sized enterprises (SMEs), which represent over 97% of the total economic entities in the country, and resistance to change from some organizations. Solving these obstacles requires close collaboration between state authorities, universities, and the business environment to develop continuous professional training programs and financial support. The accountant's role is transforming alongside digitalization: from a simple transaction recorder, they are becoming a financial analyst and strategic consultant. Digital skills, using ERP platforms, data analysis, and understanding the functioning of AI algorithms are becoming as important as traditional accounting sciences. Universities, including the Academy of Economic Studies of Moldova, have the responsibility to prepare future specialists with these integrated skills.

In conclusion, the digitalization of accounting offers remarkable opportunities to increase efficiency and improve the quality of financial information, but it also involves increased responsibilities regard-

ing data accuracy and system security. The success of this process depends on a balanced approach to advantages and risks, investments in continuous professional training, and the implementation of rigorous internal controls adapted to the digital environment. 21st-century accounting professionals must combine traditional technical skills with digital abilities, thus ensuring the integrity and relevance of financial information in the digital era.

References

1. World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva : WEF.
2. Deloitte Insights (2023). The future of finance: Automation and AI in accounting. Deloitte Development LLC.
3. Dai J., Vasarhelyi M. A. (2017). Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance. Journal of Information Systems, 31(3), 5–21.
4. IBM Security (2023). Cost of a Data Breach Report 2023. IBM Corporation.
5. State Tax Service of the Republic of Moldova (2024). Report on the implementation of electronic reporting systems. Chişinău: SFS.
6. Bhimani A., Willcocks L. (2014). Digitisation, ‘Big Data’ and the transformation of accounting information. Accounting and Business Research, 44(4), 469–490.
7. Information Society Development Institute. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/566-571.pdf.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ СОЦІАЛЬНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Р. О. Закладний, здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем

*А. І. Мілька, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють фінансову систему, ринок праці та систему управління підприємствами. Посилення соціальної відповідальності бізнесу, впровадження

принципів сталого розвитку та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність удосконалення механізмів обліку і контролю соціальних витрат підприємств. У цих умовах особливого значення набуває аналітичне забезпечення управління соціальними витратами, яке сприяє підвищенню ефективності фінансових рішень та забезпечує прозорість діяльності підприємств.

Соціальні витрати підприємства є важливою складовою витратної частини діяльності організації, оскільки вони спрямовані на забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу, соціальний захист працівників та підтримку соціальних програм [7]. В умовах сучасних фінансових трансформацій підприємства змушені приділяти значну увагу ефективному управлінню такими витратами, що потребує формування якісної системи обліково-аналітичного забезпечення.

Проблеми обліку, контролю та аналізу соціальних витрат підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема питання організації обліку витрат, фінансового контролю та управління соціальною відповідальністю бізнесу розглядаються у працях Ф. Ф. Бутинця, М. С. Пушкаря, С. Ф. Голова, Т. Г. Камінської, В. В. Сопка, А. І. Мільки та інших дослідників [1–4]. Однак сучасні фінансові трансформації, цифровізація економіки та зміна підходів до соціальної відповідальності підприємств зумовлюють необхідність подальших досліджень у сфері аналітичного забезпечення обліку та контролю соціальних витрат.

Метою дослідження є обґрунтування ролі аналітичного забезпечення обліку і контролю соціальних витрат підприємства в умовах сучасних фінансових трансформацій та визначення напрямів його удосконалення.

Соціальні витрати підприємства розглядаються як витрати, пов'язані із забезпеченням соціальних потреб працівників, створенням належних умов праці, розвитком персоналу та реалізацією соціальних програм. Вони включають витрати на оплату праці, соціальні виплати, медичне страхування, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, соціальні гарантії та інші витрати соціального характеру.

У сучасній економічній літературі соціальні витрати підприємства розглядаються як важливий елемент системи управління

людськими ресурсами та соціальної відповідальності бізнесу. Їх ефективне управління сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню продуктивності праці [2, 7].

Облік соціальних витрат є складовою загальної системи бухгалтерського обліку підприємства та забезпечує формування інформації про витрати, пов'язані із соціальною діяльністю організації. Така інформація використовується для прийняття управлінських рішень, планування витрат та оцінювання ефективності соціальної політики підприємства.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність управління соціальними витратами значною мірою залежить від якості облікової інформації, її достовірності, повноти та своєчасності. Саме тому важливим елементом управління соціальними витратами виступає аналітичне забезпечення, яке дозволяє здійснювати оцінку структури витрат, визначати їх ефективність та формувати рекомендації щодо оптимізації [3].

Аналітичне забезпечення обліку соціальних витрат передбачає систему методів, інструментів та інформаційних ресурсів, які використовуються для аналізу витрат соціального характеру та прийняття управлінських рішень. Воно включає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію інформації про соціальні витрати підприємства.

Основними завданнями аналітичного забезпечення обліку соціальних витрат є:

- оцінка структури соціальних витрат підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів, спрямованих на соціальні потреби;
- аналіз динаміки соціальних витрат у часі;
- визначення впливу соціальних витрат на фінансові результати підприємства;
- формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Важливим інструментом аналітичного забезпечення є економічний аналіз, який дозволяє оцінити структуру витрат, визначити їх вплив на результати діяльності підприємства та сформувати рекомендації щодо оптимізації витратної політики. Застосування сучасних методів аналізу, зокрема факторного аналізу, порівняльного аналізу та економічного моделювання, сприяє підвищенню ефективності управління соціальними витратами [4].

У сучасних умовах значну роль відіграє цифровізація бухгалтерського обліку та впровадження інформаційних систем управління підприємством. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати процеси збору та обробки інформації про витрати, підвищити точність облікових даних та забезпечити оперативність управлінських рішень [5].

Контроль соціальних витрат є важливим елементом системи фінансового управління підприємством. Його основною метою є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та запобігання нераціональним витратам.

Система контролю соціальних витрат передбачає здійснення попереднього, поточного та наступного контролю. Попередній контроль спрямований на оцінку доцільності планованих соціальних витрат, поточний контроль забезпечує спостереження за процесом їх здійснення, а наступний контроль дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів.

У сучасних умовах фінансових трансформацій контроль соціальних витрат набуває особливого значення, оскільки підприємства повинні забезпечувати баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Ефективна система контролю дозволяє оптимізувати структуру витрат, підвищити прозорість фінансової діяльності підприємства та забезпечити раціональне використання ресурсів [6].

Важливим напрямом удосконалення системи контролю соціальних витрат є впровадження внутрішнього аудиту, який забезпечує незалежну оцінку ефективності використання фінансових ресурсів та сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Отже, соціальні витрати підприємства є важливою складовою системи фінансового управління та соціальної відповідальності бізнесу. Їх ефективне управління потребує формування якісної системи обліку, контролю та аналітичного забезпечення [7].

В умовах сучасних фінансових трансформацій особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати структуру соціальних витрат, визначати їх ефективність та забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Удосконалення аналітичного забезпечення обліку та контролю соціальних витрат повинно здійснюватися шляхом впровадження сучасних методів економічного аналізу, розвитку цифрових

інформаційних систем обліку та посилення внутрішнього контролю на підприємствах. Це сприятиме підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємств у сучасних соціально-економічних умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку. Житомир : ПП «Рута», 2019.
2. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні. Київ : Лібра, 2020.
3. Пушкар М. С. Теорія і практика формування облікової політики підприємства. Тернопіль : Карт-бланш, 2018.
4. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Київ : КНЕУ, 2019.
5. Камінська Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами підприємства. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 42–47.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2020.
7. Мілька А. І. Крамаренко В. С., Безрідний М. О., Закладний Р. О. Соціальні витрати: суть та ознаки класифікації. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2026. № 61. С. 481–485. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/23.01.2026/49>.

РОЗВИТОК ФІНТЕХУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

К. А. Зінар, студентка спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, 3-го курсу

О. О. Колесник, канд. екон. наук, доцент, викладач вищої категорії – науковий керівник

Фаховий коледж Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Фінансові технології (фінтех) є відносно новим явищем на національному та глобальному рівнях, розвиток яких тісно пов'язаний із поширенням Інтернету та почався у 1990-х роках. Активне використання фінтех спостерігається після світової фінансової кризи 2008 р., що спричинило оптимізацію витрат фінансових

компаній і стимулювало появу нових компаній та інноваційних рішень для задоволення потреб клієнтів.

Законодавче регулювання фінансових технологій в Україні здійснюється через низку нормативних актів, зокрема закони «Про Національний банк України» [3], «Про платіжні послуги» [4], «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [5] та інші, що визначають порядок надання платіжних і фінансових послуг, захист прав користувачів і безпеку фінансових операцій.

Необанки, які працюють виключно через Інтернет, відіграють ключову роль у розвитку фінтеху. Прикладом є український проєкт «Monobank», який обслуговує понад 7 млн клієнтів і забезпечує щоденну активність користувачів на рівні 1,3 млн через ліцензію Універсал Банку (група ТАС) [6].

За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, найбільш поширеною технологією серед фінтех-компаній України є API, тоді як 79 % опитаних визначають штучний інтелект як одну з найбільш перспективних технологій розвитку ринку [7] (рис. 1).

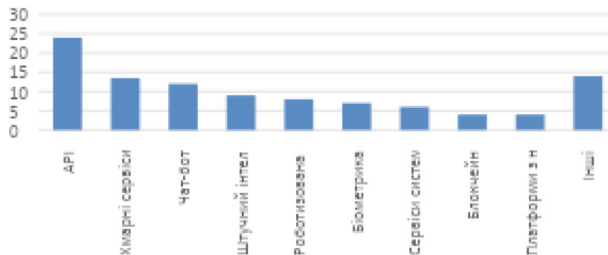


Рисунок 1 – Передуючі технології поміж українських фінтех-компаній

Джерело: [5].

Попри значні переваги фінансових технологій, їх масштабне впровадження супроводжується системними викликами, що потребують комплексного реагування з боку фінансових установ, регуляторних органів та суспільства.

Інтенсивний розвиток фінансових технологій з 2022 року зумовив суттєву трансформацію системи платіжних послуг в Україні,

що найбільш виразно проявляється у сфері карткових операцій, де цифрові інструменти забезпечили підвищення доступності та ефективності; при цьому зростання обсягів і кількості транзакцій у 2022–2024 рр., за даними Національного банку України, свідчить про системну модернізацію платіжної інфраструктури (рис. 2).

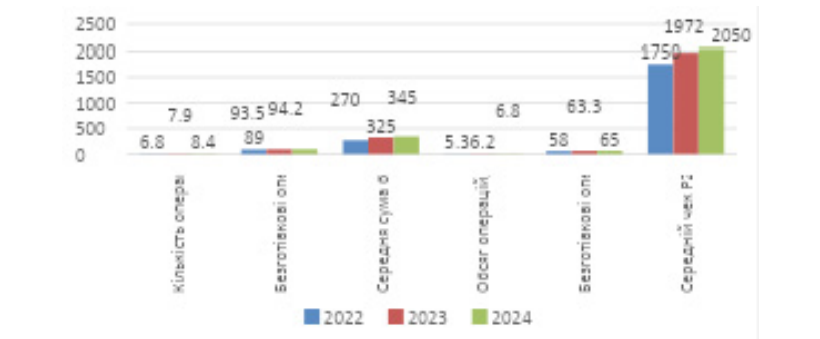


Рисунок 2 – Динаміка показників ринку платіжних карток України у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [8, 9].

Однією з ключових проблем є зростання кіберзагроз в умовах цифровізації банківського сектору, що зберігається навіть за наявності сучасних механізмів захисту, таких як біометрична ідентифікація, двофакторна автентифікація та шифрування даних.

Важливим викликом виступає регуляторна невизначеність, що проявляється у відставанні нормативно-правової бази від темпів інноваційного розвитку або у надмірному регуляторному тиску.

Таблиця 1 – Порівняння переваг та недоліків Fintech в Україні

Переваги	Недоліки/Виклики
Висока доступність: можливість здійснення фінансових операцій дистанційно у будь-який час	Зростання кіберризиків: підвищена ймовірність кібератак і витоку конфіденційних даних

Переваги	Недоліки/Виклики
Підвищений рівень захисту: застосування сучасних технологій (біометрія, багатофакторна автентифікація, криптографія)	Недосконалість регуляторного середовища: відставання законодавства від технологічного розвитку
Індивідуалізація послуг: використання аналітики даних для формування персоналізованих фінансових продуктів	Обмеженість особистої взаємодії: частина користувачів не сприймає повністю цифрові формати обслуговування
Оптимізація витрат: скорочення операційних витрат банків завдяки цифровізації процесів	Технічна залежність: ризики перебоїв через інтернет-збої або несправність систем
Розширення фінансової інклюзії: залучення до фінансових послуг широких верств населення	Трансформація ринку праці: скорочення ролі традиційних відділень і відповідних робочих місць

Джерело: складено автором на основі [10].

Значний вплив на функціонування фінтех-сектору має технологічна залежність від глобальних платформ, що підвищує ризики зовнішніх впливів, включаючи технічні збої та обмежувальні заходи.

Розвиток фінансових технологій загострює проблему цифрової нерівності, оскільки окремі соціальні групи (зокрема населення похилого віку та мешканці сільських територій) мають обмежений доступ до цифрових фінансових послуг.

Одним із ключових трендів розвитку фінтеху є інтеграція штучного інтелекту, що сприятиме автоматизації процесів, підвищенню рівня безпеки, протидії шахрайству та персоналізації фінансових послуг.

Фінансові технології не витісняють традиційний банківський сектор, а трансформують його, формуючи цифрові екосистеми, орієнтовані на клієнта, ефективність операцій та стійкість до сучасних викликів.

У післявоєнний період відновлення України охоплюватиме не лише інфраструктурний, але й економічний та соціальний виміри, що створює передумови для активізації фінтех-сектору.

Воєнні умови формують подвійний ефект для фінтех-компаній: з одного боку – стимулюють інноваційність і адаптивність, з іншого – підвищують ризики для стабільності та безпеки їх діяльності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Тарасюк М. В., Кошєєв О. О. Інновації в глобальній цифровій сфері: оцінка трансформацій. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2017. Вип. 131. С. 94–110.
3. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238.
4. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 10–11. Ст. 26.
5. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (дата звернення: 09.04.2026).
6. Monobank : офіційний вебсайт. URL: <https://www.monobank.ua> (дата звернення: 09.04.2026).
7. Ярова М. Український фінтех 2023: 246 компаній, 7 з них засновані у 2022-му. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/2023/06/21/ukrayinskyu-finteh-2023/> (дата звернення: 09.04.2026).
8. Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut> (дата звернення: 09.04.2026).
9. Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками й надалі зростає. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye> (дата звернення: 09.04.2026).
10. Сумець О. М. Фінансові технології у банківській сфері: виклики та перспективи розвитку. Фінанси, облік і аудит. 2022. № 5. С. 45–53.
11. Федосюк Ю. Фінтех у 2024 році: чого чекати. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/4/708359/> (дата звернення: 09.04.2026).

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

Д. Б. Кривенко, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФБСС б-11

Ю. А. Глущенко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Податок на доходи фізичних осіб є ключовим джерелом бюджетних надходжень та важливим інструментом впливу на соціально-економічний розвиток України. В умовах сучасних викликів постає необхідність його реформування з метою підвищення ефективності, забезпечення справедливості та зменшення рівня тінізації доходів населення.

Чинна система оподаткування характеризується недостатньою ефективністю податкового контролю та недосконалістю законодавчого регулювання, що ускладнює повне і своєчасне надходження коштів до бюджету. Значні масштаби тіньової економіки та недосконалість адміністрування податків знижують результативність фінансової політики та потребують комплексного реформування [4].

Запроваджений у 2024 році порядок перерозподілу ПДФО з доходів військовослужбовців на користь державного бюджету призвів до скорочення доходів місцевих бюджетів [1]. Це відбулося внаслідок зміни бюджетного розподілу, без фактичного зменшення податкової бази (рис. 1).

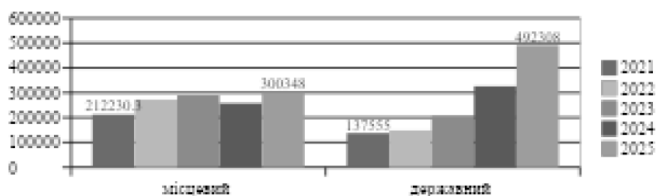


Рисунок 1 – Динаміка надходжень ПДФО до бюджетів України за 2021–2025 рр., млн грн [2]

Динаміка надходжень ПДФО у 2020–2025 роках характеризується структурними змінами під впливом економічних чинників

та умов воєнного стану. Зниження надходжень у 2024 році має інституційний характер і пов'язане з перерозподілом податку, що негативно вплинуло на фінансову спроможність місцевих бюджетів.

В умовах воєнного стану та значного дефіциту державного бюджету, який значною мірою покривається міжнародною фінансовою допомогою, актуалізується необхідність посилення внутрішніх джерел доходів через можливе скорочення зовнішнього фінансування.

Ключовою проблемою залишається значна частка неофіційних доходів населення, що призводить до втрат бюджетних надходжень ПДФО [5].

Зменшення тіньової економіки є одним із важливих резервів зростання доходів бюджету та передбачає вдосконалення податкового адміністрування, цифровізацію обліку доходів, посилення контролю за неофіційними прибутками та підвищення відповідальності за ухилення від сплати податків.

Реалізація таких заходів узгоджується з положеннями Національної стратегії доходів до 2030 року, яка передбачає розширення податкової бази, цифрову трансформацію та посилення контрольних функцій [3]. Це сприятиме системному зміцненню дохідної частини бюджету та зниженню рівня тінізації економіки.

Вдосконалення системи ПДФО, на нашу думку, має включати зниження податкового навантаження на малозабезпечені верстви населення, запровадження неоподаткованого мінімуму доходів та введення прогресивної шкали оподаткування. Це дозволить зменшити соціальну нерівність та підвищити справедливість податкової системи.

Додатково необхідно посилити ефективність податкового контролю та заходи з протидії ухиленню від оподаткування [6].

Отже, підвищення ефективності оподаткування доходів фізичних осіб потребує поєднання найкращих міжнародних практик із їх адаптацією до українських соціально-економічних умов. Важливим є формування збалансованої та справедливої моделі оподаткування, здатної забезпечити стабільні бюджетні надходження, розширення податкової бази та зменшення соціальної нерівності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Дані Державного веб-порталу бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
3. Гетманцев Д. Нам потрібно вичавити все з детінізації, яка здатна принести держбюджету ще 420–450 млрд грн. URL: <https://mind.ua/publications/20287681-golova-finansovo-podatkovogo-komitetu-vr-nam-potribno-vichaviti-vse-z-detinizaciyi-yaka-zdatna-prine>.
4. Кміть В. М. Оподаткування доходів фізичних осіб: проблеми та перспективи розвитку в Україні Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 17. С. 542–547.
5. Маньковська О. О. Оподаткування доходів фізичних осіб: проблеми та шляхи їх вирішення. Фінанси, банківська справа та страхування: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації : матеріали І Всеукраїнської інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, (12 травня 2022 р). Луцьк : IBV ЛНТУ, 2022. С. 115–117. URL: <https://www.researchgate.net>.
6. Савченко В. А. Проблематика посилення податкового навантаження на фізичних осіб в Україні. Збірник тез студентської наукової інтернет-конференції. Фіскальна політика: досягнення, інновації та перспективи розвитку : зб. тез студентської наук. інтернет-конф. Ірпінь, 2024. С. 54–56. URL: <https://dpu.edu.ua>.

РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ: ТА ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Д. Б. Кривенко, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФБСС б-11

*О. В. Ярїш, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

За останні дві декади технології змінили фінансову систему більше, ніж за попереднє століття. Перед традиційними фінансовими інституціями постали нові виклики, пов'язані не лише з перерозподілом ризиків і змінами моделей діяльності, а й із доціль-

ністю їх подальшого існування. Водночас фінансові технології мають значний потенціал для розширення доступу до фінансових послуг для домогосподарств, бізнесу та держави. Це може сприяти сталому економічному зростанню за умови контролю супутніх ризиків і збереження довіри до фінансової системи [1].

З кожним роком спостерігається зростання кількості фінтех-проектів, особливо в Америці та регіоні Європи, Близького Сходу і Африки. Загальна кількість таких компаній зросла на 17 852, що свідчить про зростання майже у 2,5 раза упродовж 2018–2024 років. Разом із розвитком фінансових технологій удосконалюються й методи відмивання коштів. Цифровізація фінансового сектору створює умови для появи нових шахрайських схем із складнішими механізмами приховування незаконної діяльності, що підкреслює необхідність посилення регуляторного контролю.

Відмивання грошей визначається як процес переміщення, перетворення або використання активів, отриманих унаслідок злочинної діяльності, з метою приховування їх незаконного походження. Для мінімізації таких ризиків уряди країн і міжнародні організації розвивають системи фінансового моніторингу. Важливу роль у цьому відіграють рекомендації FATF, які виступають міжнародними стандартами боротьби з відмиванням коштів [3].

Поширення криптовалют також створює нові виклики, зокрема підвищені ризики кібербезпеки. Процеси обробки та зберігання цифрових активів потребують ефективних методів захисту від шахрайства та кібератак. За даними досліджень, у 2022 році близько 3,8 млрд доларів було викрадено у компаній, що працюють із цифровими валютами, значна частина з яких припала на протоколи DeFi. На рис. 1 відображено динаміку інцидентів кібербезпеки у криптовалютному секторі у 2016–2023 роках. Недостатній рівень кіберзахисту може призвести до втрати активів або витоку конфіденційної інформації. Ще однією проблемою є брак кваліфікованих спеціалістів. Впровадження технологій, пов'язаних із криптовалютами, потребує фахівців із знаннями криптографії, блокчейн-технологій, аналізу даних та кібербезпеки. Тому

важливим є розвиток освітніх програм для підготовки кадрів, здатних підтримувати цифрову трансформацію фінансового сектору [2].



Рисунок 1 – Загальна кількість криптозломів у 2016–2023 роках

Україна вже здійснює кроки щодо регулювання криптовалют. У березні 2022 року президент Володимир Зеленський підписав закон, який визначає правовий статус віртуальних активів, встановлює регуляторів ринку та умови фінансового моніторингу постачальників таких послуг. Нагляд за цим сектором здійснюють Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [2].

Список використаних інформаційних джерел

1. Лизогуб М. М. Фінансова система в умовах викликів фінансових технологій. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 112–115. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4042&i=22>.
2. Пліса В. Й., Дзямка М. А. Криптовалюти у фінансовій системі України: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4415/4345>.
3. Рисін В. В., Малюська М. О. Ризики відмивання грошей у сфері фінтех: виклики для фінансового моніторингу. Фінансовий простір. 2025. № 1 (55). URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/1002/1331>.

ВПЛИВ МОБІЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ЗАСТОСУНКІВ НА СТРУКТУРУ ТА КУЛЬТУРУ ЗАОЩАДЖЕНЬ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ

В. О. Лебедь, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФБСС б-11

*О. В. Яріш, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах цифровізації економіки відбувається глибока трансформація фінансової поведінки населення, особливо серед молоді. Мобільні фінансові застосунки поступово стають ключовим інструментом управління особистими фінансами, формуючи нові підходи до заощадження та інвестування. За даними World Bank, цифрові фінансові сервіси сприяють підвищенню фінансової інклюзії та залученню населення до фінансової системи [1].

Україна є яскравим прикладом активної цифровізації банківського сектору. Зокрема, за даними Національний банк України, лише у II кварталі 2024 року через систему BankID було здійснено понад 22,3 млн електронних ідентифікацій, що свідчить про стрімке зростання використання дистанційних фінансових сервісів [2]. Це підтверджує високий рівень цифрової інтеграції населення, зокрема молоді, у фінансову екосистему.

Серед мобільних банківських застосунків в Україні особливу популярність мають monobank та ПриватБанк. Зокрема, monobank як перший в Україні необанк станом на 2025 рік обслуговує близько 10 млн клієнтів, що свідчить про надзвичайно високий рівень проникнення мобільного банкінгу серед населення. Водночас ПриватБанк залишається найбільшим банком країни за активами та має найрозвиненішу інфраструктуру цифрових і платіжних сервісів.

Використання мобільних застосунків істотно впливає на структуру заощаджень молоді. Завдяки таким інструментам, як автоматичне накопичення коштів, створення «банок» (цільових заощаджень), аналітика витрат і доходів, користувачі отримують можливість формувати фінансові резерви у напівавтоматичному

режимі. Наприклад, функція «банка» у monobank дозволяє відкладати кошти на конкретні цілі, що значно підвищує дисципліну заощаджень і формує довгострокові фінансові звички.

Крім того, важливим фактором є використання гейміфікації. Мобільні застосунки активно застосовують механізми мотивації - кешбек, бонуси, візуалізацію прогресу накопичень, що стимулює регулярність фінансової поведінки [3]. Як зазначає J. Namari, гейміфікація сприяє підвищенню залученості користувачів та зміні їх поведінкових моделей [4]. У контексті фінансів це означає, що процес заощадження набуває емоційної привабливості та перестає сприйматись як обмеження.

Окремо варто відзначити розвиток культури мікроінвестування. Інтеграція інвестиційних інструментів у мобільні застосунки дозволяє молоді здійснювати фінансові вкладення навіть із незначними сумами. За оцінками OECD, цифровізація фінансових ринків суттєво знижує бар'єри входу на інвестиційний ринок [5]. Це формує нову модель фінансової поведінки, орієнтовану на довгострокове накопичення капіталу.

Разом із позитивними ефектами існують і певні ризики. Зокрема, спрощення процесу платежів (оплата в один клік, миттєві перекази) може сприяти зростанню імпульсивного споживання. Це особливо актуально для молоді, яка активно використовує мобільні технології у повсякденному житті. За даними Bank for International Settlements, фінтех-інновації можуть як покращувати фінансову поведінку, так і створювати нові поведінкові ризики [6].

Водночас мобільні фінансові застосунки виконують важливу соціально-економічну функцію. Вони сприяють розширенню доступу до фінансових послуг, зменшенню нерівності та підвищенню фінансової грамотності населення. У доповіді United Nations підкреслюється, що цифрова фінансова інклюзія є одним із ключових факторів сталого розвитку [7].

Таким чином, мобільні фінансові застосунки суттєво впливають на структуру та культуру заощаджень сучасної молоді. Вони не лише спрощують управління фінансами, але й формують нові поведінкові моделі, що поєднують автоматизацію, мотивацію та доступність фінансових інструментів. Водночас ефективність їх використання залежить від рівня фінансової грамотності корис-

тувачів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Важливим підтвердженням трансформації фінансової поведінки молоді є статистичні дані щодо розвитку безготівкових розрахунків в Україні. За даними Національний банк України, у 2024 році частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток становила 64,5 % за сумою та 94,6 % за кількістю, тоді як у 2025 році ці показники зросли до 65,4 % та понад 95 % відповідно [8].

Загалом у 2025 році українці здійснили близько 9,5 млрд операцій із платіжними картками, з яких понад 9 млрд – безготівкові, що свідчить про фактичне домінування цифрових платежів у повсякденному житті [9]. Обсяг таких операцій перевищив 7 трлн грн, демонструючи стабільну тенденцію до зростання як кількісних, так і вартісних показників [10].

Особливо показовим є той факт, що понад 95 % усіх операцій за кількістю здійснюються у безготівковій формі, що фактично означає перехід суспільства до cashless-економіки [11]. Крім того, більшість платежів у торговельній мережі вже здійснюється із використанням безконтактних технологій (NFC), що свідчить про високий рівень технологічної адаптації користувачів [12].

Такі тенденції безпосередньо пов'язані з активним використанням мобільних фінансових застосунків, зокрема monobank та ПриватБанк, які виступають ключовими провідниками цифровізації фінансової поведінки. Їх функціонал (миттєві платежі, автоматичні накопичення, аналітика витрат) формує нову модель управління фінансами, орієнтовану на швидкість, зручність та персоналізацію.

Проведений аналіз свідчить, що мобільні фінансові застосунки виконують не лише сервісну, а й поведінкову функцію, суттєво впливаючи на фінансові рішення молоді. Висока частка безготівкових платежів в Україні (понад 95 % за кількістю операцій за даними National Bank of Ukraine) підтверджує формування цифрової моделі фінансової поведінки.

Особливістю цього процесу є поєднання автоматизації фінансових операцій із поведінковими стимулами (нагадування, гейміфікація, аналітика витрат), що сприяє зростанню заощаджень та фінансової активності користувачів. Водночас зниження бар'єрів

до здійснення платежів підвищує ризики імпульсивного споживання.

Таким чином, мобільні фінансові застосунки формують новий тип фінансової поведінки – цифровоорієнтований, у якому прийняття рішень частково делегується технологіям, що відкриває перспективи для подальших досліджень їх впливу на фінансову стійкість молоді.

Список використаних інформаційних джерел:

1. World Bank. Global Findex Databal 2021. URL: <https://www.world-bank.org/en/publication/globalfindex/report>.
2. Система BankID НБУ у 2024 році: кількість ідентифікацій зростає. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-zroslo-bilshe-nizh-udvichi>.
3. European Commission. Digitalisation of financial services. 2020. URL: https://finance.ec.europa.eu/finance/digitalisation_en.
4. Hamari J. Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 2014: URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2015.2296>.
5. OECD. Financial Markets and Digitalisation: Implications for Consumers. 2020. URL: <https://www.oecd.org/finance/financial-markets-and-digitalisation-implications-for-consumers.htm>.
6. Karlan D., et al. Getting to the Top of Mind: How Reminders Increase Saving NBER Working Paper. 2016. URL: <https://www.nber.org/papers/w431.htm>.
7. United Nations. Digital Financial Inclusion. URL: <https://www.unsgsa.org/resources/publications/digital-financial-inclusion>.
8. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво перевищили готівкові. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevishchili-gotivkovi>.
9. Безготівкові операції: статистика по Україні. 2026. URL: https://24tv.ua/economy/bezgotivkovi-operatsiyi-statistika-po-ukrayini-2026-yak-karti_n3010504.
10. Мінфін. Українці збільшили обсяги безготівкових операцій. 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/news/ukrainians-zbilshyly-obsyag-bezgotivkovykh-operatsii-na-10-percent-u-2025-rotsi>.

11. НБУ. Частка безготівкових розрахунків платіжними картками. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-bezgotivkovykh-rozrahunkiv-platizhnymy-kartkami>.
12. The Global Economy. Personal money: Ukraine statistics. URL: https://theglobaleconomy.com/Ukraine/personal_money/

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

А. Д. Лісняк, студент спеціальності Облік і оподаткування, група ОА б-41

*В. Я. Плаксієнко, д-р екон. наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасне планування діяльності підприємства стикається з рядом значних труднощів та організаційних викликів: високий рівень економічної невизначеності, інфляційні процеси, трансформація податкового законодавства та вплив воєнного стану. У такому випадку ключовим провідником підприємств до успішного ведення обліку, реалізації планів є податкове планування [7].

Податкове планування – є важливою стратегією для бізнесів і приватних осіб, спрямованою на оптимізацію податкових обов’язків і мінімізацію витрат [2]. Важливо підкреслити, що податкове планування не тотожне ухиленню від оподаткування, а базується на законному використанні податкових механізмів і інструментів.

Основними принципами податкового планування постають: законність, системність, економічна доцільність, безперервність, адаптивність до змін зовнішнього середовища. Їх дотримання забезпечить узгодженість податкової політики підприємства із загальною стратегією його розвитку.

У практичній діяльності актуальність проявляють застосування різноманітних методів оптимізації податкового навантаження. До ключових з них належать: вибір оптимальної системи оподаткування, використання податкових пільг, раціональне формування витрат, податкове прогнозування та оптимізація договірних відносин [5, 7]. Ці методи сприяють не тільки зниженню податкового тиску, а й підвищенню ефективності господарської діяльності.

Суттєвий вплив на податкове планування мають сучасні кризові явища в економіці. Інфляція призводить до зростання витрат підприємств і знецінення фінансових результатів, що ускладнює процес прогнозування податкових платежів. Водночас воєнний стан спричиняє часті зміни податкового законодавства, запровадження пільгових режимів оподаткування та відстрочок податкових зобов'язань, що вимагає постійного моніторингу нормативно-правової бази [3].

Важливе місце у системі податкового планування займає бухгалтерський облік, який виступає інформаційною основою для визначення податкових зобов'язань підприємства. Саме дані бухгалтерського обліку забезпечують формування достовірної інформації про доходи, витрати та фінансові результати діяльності.

Ефективна організація бухгалтерського обліку сприяє: забезпеченню достовірності облікової інформації, своєчасному нарахуванню податкових платежів, здійсненню контролю за податковими розрахунками, виявленню резервів оптимізації оподаткування [1].

У процесі податкового планування підприємства стикаються з низкою податкових ризиків, до яких належать: нестабільність податкового законодавства, ймовірність помилок у розрахунках, а також застосування штрафних санкцій з боку контролюючих органів [4]. З метою їх мінімізації доцільним є впровадження системи внутрішнього контролю та проведення податкового аудиту.

Податковий аудит дозволяє оцінити правильність нарахування податкових зобов'язань, виявити порушення та розробити рекомендації щодо їх усунення, що сприяє підвищенню фінансової безпеки підприємства.

Сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють необхідність удосконалення податкового планування. Основними напрямками такого вдосконалення є цифровізація облікових процесів, впровадження автоматизованих систем обліку (надалі – АСО), підвищення кваліфікації фахівців та вдосконалення податкового законодавства [6].

Цифровізація облікових процесів виступає не лише елементом технічної модернізації, а й важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства, що передбачає суттєву перебудову бізнес-процесів. Водночас у процесі її впровадження виникає низка проблемних аспектів. До основних із них належать значні

фінансові витрати на впровадження сучасних облікових систем, недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, а також загрози, пов'язані із захистом інформації та забезпеченням конфіденційності даних.

Особливо гостро ці питання постають для суб'єктів малого та середнього бізнесу, оскільки їхні можливості щодо використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та хмарних облікових сервісів, є обмеженими. Це, у свою чергу, створює додаткові перешкоди на шляху ефективної цифрової трансформації.

АСО на відміну від більш широкого поняття цифровізації, мають більш прикладний характер і спрямовані насамперед на оптимізацію облікових процесів та підвищення ефективності обробки інформації. Їх впровадження дозволяє значно скоротити трудомісткість виконання облікових операцій, мінімізувати ймовірність помилок та забезпечити оперативність формування звітності.

Отже, податкове планування є ключовим інструментом ефективного управління підприємством, що забезпечує оптимізацію податкового навантаження, мінімізацію фінансових ризиків та підвищення результативності господарської діяльності.

В умовах сучасних економічних викликів, таких як інфляція, нестабільність законодавства та вплив воєнного стану, його значення зростає, адже воно дозволяє забезпечити збалансованість фінансових потоків і своєчасне виконання податкових зобов'язань.

Податкове планування набуває особливого значення у тісній взаємодії з бухгалтерським обліком та АСО, що забезпечує підвищену точність розрахунків, своєчасність формування звітності та посилення внутрішнього контролю.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: URL: <https://lnk.ua/GIOUFES7> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Лосєва В., Флорескул С. Податкове планування: визначення та принципи URL: <https://lnk.ua/m5NyI11pj> (дата звернення: 27.03.2025).
3. Податковий кодекс України. Редакція від 01.01.2026, підстава 4536-IX, 4698-IX. URL: <https://surl.li/uluvnl> (дата звернення 25.03.2025).

4. Сучасні реалії методології, методики і організації обліку податків та зборів. URL: <https://lnk.ua/3RY8LRwww> (дата звернення: 27.03.2025).
5. Схеми оптимізації оподаткування та ризики їх застосування. URL: <https://lnk.ua/XihCFGF2H> (дата звернення: 28.03.2026).
6. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. URL: <https://lnk.ua/uD8umpRVd> (дата звернення: 28.03.2026).
7. Прохар Н., Мілька А. & Любимов М. (2025). Види податків та особливості їх обчислення в Україні й Нідерландах. Економіка та суспільство, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-90>.

СУТЬ ТА СКЛАДОВІ ОЦІНКИ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О. М. Любимов, студент спеціальності Облік і оподаткування, група ОА м-11.

А. І. Мілька, канд. екон. наук, завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні ринкові умови, для яких характерним є зростаюча конкуренція, швидка глобалізація та інтеграція, вимагають активізації інноваційної діяльності. Завдяки інноваційній активності підприємство зможе реалізувати свій потенціал, забезпечити та розвинути конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках.

Питання інноваційної активності та особливостей її оцінки знайшли своє відображення у працях Гречан П. Ю. Гринько Т. В., Джеджули В. В., Зайцевої Л. О., Мільки А. І., Зубко Т. Л., Сидорчук І. П., Федулової І. В. та інших. Проте, підходи до визначення сутності інноваційної активності підприємства, а також її оцінки потребують подальшого дослідження.

Гречан П. Ю. трактує інноваційну активність як «узагальнюючу комплексну характеристику інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, що заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу і спрямована на отримання позитивного результату, що відобразиться у їхньому довгостроковому стійкому розвитку. Інноваційна активність підприємства є підґрунтям системи управління розвитком підприємства, що охоплює всі її складники» [1, с. 30].

Гринько Т. В. стверджує, що «інноваційна активність підприємства – це специфічна оцінка характеру та інтенсивності інноваційної діяльності підприємства як основного фактора його розвитку та нагромадження абсолютних конкурентних переваг» [2, с. 31].

Ложачевська О. М. вважає, що «інноваційна активність – це рівень інтенсивності інноваційної діяльності та динамічної реалізації сукупності інноваційно-цілеспрямованих процесів впровадження досконаліших форм організації праці й управління, що за рахунок впровадження інноваційних перетворень з урахуванням взаємодії факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ формують певні конкурентні переваги підприємства та забезпечують його інноваційний розвиток» [4].

На думку Мочерного С. В. «інноваційна активність – це цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння і виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій та ін.), технологій, а також впровадження досконаліших форм організації праці й управління виробництвом» [3].

Федулова І. В. підкреслює, що «інноваційну активність потрібно розглядати як поняття, яке характеризує не тільки динаміку змін, але й визначає інтенсивність змін щодо проведення на підприємстві ефективної інноваційної діяльності» [4].

Наразі існують різні підходи до розуміння економічної категорії «інноваційна активність», які враховують його більш широкий і різноманітний аспект.

Касьян З. П. зазначає, що «інноваційна активність передбачає: реалізацію послідовних інтенсивних динамічних дій із розробки або придбання інноваційних продуктів (відображення рівня сприйнятливості інновацій як споживача), або розробки, просування і реалізація інноваційних продуктів на ринку (властивість постачальника інновацій); забезпечення підприємства ефективними й інтенсивними діями для мобілізації інноваційного потенціалу, що дозволяє створювати або придбавати, освоювати і впроваджувати нові інноваційні продукти, процеси, організаційні, управлінські або маркетингові зміни» [4].

На нашу думку важливо чітко визначити складові інноваційного потенціалу підприємства, як основного чинника, що впливає на інноваційну активність.

З огляду на зазначене, пропонуємо наступні складові оцінки рівня інноваційної активності підприємства: кадрова, фінансова, матеріально-технічна, виробничо-технологічна, маркетингова, інформаційна, екологічна, науково-дослідна, соціальна, інфраструктурна, стратегічна, організаційно-управлінська.

Отже, інноваційна активність є узагальнюючою характеристикою інтенсивності інноваційної діяльності підприємства та ґрунтується на здатності залучати інноваційний потенціал і спрямована на досягнення позитивних результатів діяльності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гречан П. Ю. Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 1. С. 29–32.
2. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 8. С. 30–32.
3. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
4. Мілька А. І., Артюх-Пасюта О. В., Белозьоров Є. О., Явтушок Д. В., Закладний Р. О. Сутність та оцінка інноваційної активності підприємства. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2025. Вип. 2(116). С. 204–210.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОПОДАТКУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Д. А. Матюха, студентка спеціальності Облік і оподаткування», група ОА б-31

Н. В. Прохар, канд. екон. наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Оподаткування заробітної плати є важливим елементом фінансової системи держави, оскільки саме воно забезпечує значну частину надходжень до бюджету та формує основу соціального

захисту населення. В Україні податки із заробітної плати виконують не лише фіскальну, але й регулюючу функцію, впливаючи на рівень зайнятості, доходи населення та економічну активність.

У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану та економічної нестабільності, проблема ефективності оподаткування заробітної плати набуває особливого значення. Високе податкове навантаження, складність адміністрування та значний рівень тіньової економіки зумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів до оподаткування доходів фізичних осіб. Саме тому дослідження проблемних аспектів оподаткування заробітної плати та визначення шляхів їх вирішення є актуальним і своєчасним [4].

Питання оподаткування доходів фізичних осіб, зокрема заробітної плати, широко досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників варто виділити В. Андрущенка, М. Войнаренка, О. Гринюк, В. Кміть, Г. Коблянську, Т. Єфименко, які зробили значний внесок у розвиток теорії податкової системи та фінансової політики держави. Вони розглядали проблеми податкового навантаження, ефективності податкових механізмів та їх впливу на економічний розвиток.

Серед зарубіжних учених важливе місце займають праці Джозефа Стігліца, які присвячені питанням державних фінансів, соціальної справедливості та оптимального оподаткування. Їхні дослідження є теоретичною основою для вдосконалення податкових систем у різних країнах світу.

Система оподаткування заробітної плати в Україні включає податок на доходи фізичних осіб (18 %) та військовий збір (5 %), які утримуються із заробітної плати, а також єдиний соціальний внесок (22 %), який сплачується роботодавцем [4]. Для окремих категорій платників збереглася ставка 1,5 %. До таких належать, зокрема:

- військовослужбовці та працівники силових структур (Збройні Сили України, Національна гвардія, правоохоронні органи) – щодо грошового забезпечення;
- особи рядового і начальницького складу державних органів сектору безпеки і оборони;
- деякі інші категорії, визначені законодавством, доходи яких пов'язані із виконанням функцій держави в умовах воєнного стану [1].

Таким чином, загальне податкове навантаження на фонд оплати праці є досить значним, що негативно впливає на економічну активність та рівень легальної зайнятості.

Однією з ключових проблем є високе податкове навантаження. Працівники фактично втрачають значну частину свого доходу через податки, а роботодавці змушені нести додаткові витрати. Це створює стимули для виплати заробітної плати «в конвертах» та ухилення від оподаткування.

Іншою важливою проблемою є складність адміністрування податків. Часті зміни у податковому законодавстві, велика кількість звітних форм та процедур ускладнюють ведення бізнесу, особливо для малого та середнього підприємництва. Це призводить до зростання витрат на бухгалтерський облік та підвищує ризик помилок [3, с. 128].

Суттєвою проблемою залишається також нестабільність податкової політики. Часті зміни ставок, правил звітності та порядку сплати податків ускладнюють довгострокове планування діяльності підприємств та знижують інвестиційну привабливість економіки.

Окрему увагу слід приділити проблемі «тінізації» економіки. Значна частина заробітних плат через високе податкове навантаження виплачується неофіційно, що призводить до втрат бюджету та погіршення соціального захисту працівників. Це також негативно впливає на пенсійну систему та інші соціальні фонди.

Ще одним проблемним аспектом оподаткування заробітної плати є відсутність прогресивної шкали оподаткування. Єдина ставка податку на доходи фізичних осіб не враховує рівень доходу громадян, що знижує соціальну справедливість податкової системи.

Крім того, існує проблема недостатньої ефективності соціального страхування. Незважаючи на значні відрахування ЄСВ, рівень соціальних виплат залишається низьким, що підриває довіру населення до державної системи соціального забезпечення [2, с. 54].

Отже, аналіз системи оподаткування заробітної плати в Україні свідчить про наявність низки суттєвих проблем, які потребують комплексного вирішення. Для підвищення ефективності податкової системи доцільно реалізувати такі заходи:

- зниження податкового навантаження на фонд оплати праці, що сприятиме легалізації доходів;
- спрощення системи адміністрування податків та впровадження сучасних цифрових технологій;
- забезпечення стабільності податкового законодавства;
- впровадження прогресивної шкали оподаткування для підвищення соціальної справедливості;
- активізація боротьби з тіньовою економікою;
- підвищення ефективності використання коштів соціального страхування.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень довіри до податкової системи, забезпечити стабільні надходження до бюджету та покращити соціально-економічний стан населення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (із змінами і доповненнями). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00>.
2. Єфименко Т. І. Податки в інституційній системі сучасної економіки : монографія / Т. І. Єфименко. Київ : Ін-т економіки та прогнозування, 2018. 688 с.
3. Податкова політика України: стан, проблеми та перспективи : монографія / П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул, З. С. Варналій ; за ред. З. С. Варналія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2021. 492 с.
4. Прохар Н., Мілька А., & Любимов М. (2025). Види податків та особливості їх обчислення в Україні й Нідерландах. Економіка та суспільство, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-90>.

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ АЛГОРИТМІЧНИХ ФІНАНСІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

А. В. Рижков, аспірант

*А. М. Соколова, канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Глобальна фінансова архітектура трансформується під впливом алгоритмізації, де математичні моделі замінюють суб'єктивні

рішення. Для України, яка інтегрується в європейський цифровий простір, розвиток алгоритмічних фінансів (AlgoFin) є стратегічним пріоритетом, що здатен забезпечити прозорість та ефективність капіталу в умовах післявоєнного відновлення. Цей напрям досліджень поєднує аналітичні можливості великих даних (Big Data), технології штучного інтелекту (AI) та автоматизовані системи управління фінансовими операціями. Алгоритмічні фінанси формують нову парадигму у сфері прийняття рішень – базовану не лише на інтуїції й досвіді аналітика, а на об'єктивних цифрових моделях, здатних адаптуватися до мінливих ринкових умов у реальному часі.

З теоретичного погляду, основою алгоритмічних фінансів є математичне моделювання фінансових рішень. Його фундамент становлять економетричні та статистичні алгоритми, що прогнозують поведінку ринку, оцінюють ризики та дозволяють оптимізувати структуру інвестиційного портфеля. Алгоритмічні фінанси базуються на синергії кількісного аналізу, теорії випадкових процесів та штучного інтелекту. Теоретичний фундамент спирається на три ключові механізми, а саме: автоматизована торгівля (HFT), де використання алгоритмів застосовується для виконання угод на швидкостях, недоступних людині, що забезпечує ринкову ліквідність та звуження спредів; програмне управління активами, зокрема робо-едвайзинг із сучасною портфельною теорією для автоматичної ребалансизації активів відповідно до ризик-профілю інвестора; технологія смарт-контрактів – це децентралізовані протоколи (DeFi), що дозволяють програмувати фінансові зобов'язання, мінімізуючи роль посередників та транзакційні втрати.

Попри виклики, Україна має вагомі передумови для впровадження AlgoFin-інструментів за напрямками: запровадження е-гривні, оскільки цифрова валюта НБУ (CBDC) стане ідеальним середовищем для алгоритмічних платежів та автоматизації податкового адміністрування, а кожна одиниця валюти може мати вбудовану логіку використання, що радикально знизить рівень корупції; інтелектуального скорингу в умовах обмежених даних про позичальників, коли українські банки вже впроваджують ML-моделі, що аналізують тисячі некласичних параметрів (від поведінки в мережі до платіжної дисципліни за комунальні послуги);

криптозаконодавства, адже закон «Про віртуальні активи» створює правовий каркас для токенизації активів, що дозволить алгоритмічним системам оперувати реальними секторами економіки через цифрові деривативи [1]. Отже, в Україні алгоритмічні механізми фінансів найактивніше інтегруються у банківський сектор, торговельні біржі та систему державних фінансів. Автоматизація платіжних операцій та використання алгоритмів у фінансовому менеджменті сприяють не лише зростанню обсягів безготівкових транзакцій, а й загальній стабілізації економічного зростання [2]. Використання AI-рішень у процесах моніторингу ліквідності чи валютного ризику значно скорочує часові та людські витрати.

Сучасна банківська аналітика вже спирається на принципи алгоритмічного трейдингу – автоматизованого здійснення операцій на фондовому ринку. Такі системи реагують на зміни котирувань у мілісекундах, що створює перевагу у високочастотних операціях (HFT), але водночас породжує ризик так званих «спалахових обвалів» – миттєвих коливань цін через збіг алгоритмічних стратегій різних гравців. Саме тому українські науковці пропонують створення цифрових запобіжників («circuit breakers») для моніторингу та тимчасового блокування надмірно активних торгових сценаріїв [3].

З практичного боку, як вже зазначалося, найперспективнішою платформою для розвитку алгоритмічних фінансів в Україні є державно-приватні фінтех-екосистеми. Наприклад, проєкти із запуску національної цифрової валюти е-гривні (CBDC – «цифрова гривня»), інтеграції токенизованих активів у розрахунково-платіжну систему та застосування блокчейну в податковому адмініструванні свідчать про наближення України до створення інтегрованої цифрової фінансової системи, де алгоритми відіграватимуть ключову роль у забезпеченні прозорості, швидкості та кіберстійкості операцій [4].

Проте основними перепонами залишаються низька глибина фондового ринку та кіберзагрози. Алгоритмічні помилки можуть спричинити «флеш-краші», що вимагає розробки вітчизняних «регуляторних пісочниць» для безпечного тестування фінансових інновацій. Тобто, штучний інтелект і машинне навчання забезпечують постійне самонавчання моделей, що важливо в умовах волатильності світових фінансових ринків. Водночас цифровіза-

ція процесів створює потребу у RegTech-рішеннях – технологіях регуляторного контролю, які забезпечують прозорість і стійкість фінансової екосистеми [3].

З огляду на виклики, перед Україною стоїть стратегічне завдання – виробити державну політику щодо впровадження алгоритмічно-керованих фінансів на принципах відкритості та безпеки. Пріоритетом має стати створення національної RegTech-платформи, що координуватиме дії фінансових установ, регулятора, і технологічного сектору. Її головна місія – не контролюючий нагляд, а забезпечувати інтелектуальний супровід фінансової стабільності через автоматичне виявлення ризикових патернів і кризових кореляцій.

Таким чином, цифрові механізми алгоритмічних фінансів – це не лише технологічна інновація, а нова ідеологія управління фінансовими потоками. Вони формують інтелектуалізовану економіку, де рішення приймаються не реактивно, а проактивно – завдяки точному передбаченню та миттєвій адаптації до змін середовища. Для України цей напрям може стати каталізатором інтеграції у європейський фінансовий простір і визначальним чинником майбутнього економічного суверенітету. Цифрові механізми алгоритмічних фінансів здатні стати драйвером економічного стрибка України. Перехід від бюрократичних процедур до програмних кодів забезпечить швидкість та надійність фінансової системи, роблячи країну привабливою для високотехнологічних інвестицій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про віртуальні активи : Закон України № 2074-IX від 17.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>.
2. Гнездовський О., Домашенко С., Морозов Д. Вплив цифрового фінансового простору на економічний розвиток: аналіз потенціалу та перспективи для України. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117>.
3. Власюк С. А., Непочатенко О. О., Цимбалюк Ю. А., Ролінський О. В., Мельник К. М., Підлубна О. Д. Структурна та технологічна вразливість фондового ринку України: системні REGTECH-виклики і вплив алгоритмів на стійкість банківського сектору. Зб. наук. пр.

Уманського національного університету, 2025. Вип. 107, частина 2. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2025/vipusk-107-chastina-2.html>.

4. Вознюк Є. О. Особливості автоматизації процесів управління персоналом на засадах штучного інтелекту. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 3 (218). URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/357760>.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Т. М. Сак, студентка спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФКм-11(Ж)

Г. М. Сидоренко-Мельник, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У період цифрової трансформації економіки підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Адаптивне управління досягається поєднанням теоретичних засад адаптації та практичних інструментів управління, що дає змогу бізнесу не лише функціонувати в умовах невизначеності, а й активно розвиватися, використовуючи зміни як джерело нових можливостей. Основна мета полягає у забезпеченні стійкості, результативності та конкурентних переваг шляхом безперервного пристосування до динамічних умов середовища [1].

Інший акцент слід зробити на умовах нестабільності економіки України, які спричинені зовнішніми та внутрішніми викликами (зокрема військовими ризиками, інфляцією, коливаннями валютного курсу). Відповідно, нагально постають питання оптимізації «...тобто знаходження такого стану та умов бізнес-середовища, які забезпечують найвищу ефективність взаємодії його суб'єктів» [2]. Підприємства, що розглядають цифровізацію як засіб стратегічного розвитку, як правило, характеризуються вищим рівнем довгострокової економічної стабільності та стійкості. Це зумовлює актуальність дослідження можливостей і напрямів застосування цифрових інструментів для оптимізації платоспроможності вітчизняного бізнесу.

Сучасні цифрові інструменти фінансового управління – комплекс програмних рішень і технологій, що забезпечують автоматизацію фінансових процесів, аналіз даних і підтримку прийняття управлінських рішень. Цифрові фінансові інструменти дозволяють підвищити прозорість фінансових операцій, шляхом автоматизації процесів обліку, аналізу та планування дають можливість швидко реагувати на зміни та адаптуватись до них, приймати обґрунтовані оптимальні управлінські рішення на основі даних

Аналітичні системи, автоматизовані облікові рішення, fintech-технології надають можливість оперативного контролю грошових потоків, прогнозування ризиків і підвищення ефективності управлінських рішень. Розвиток фінансових технологій сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства, зменшенню витрат і мінімізації людського фактору. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який має обмежені фінансові ресурси.

Цифрові аналітичні інструменти, такі як Power BI чи Tableau, забезпечують комплексний підхід до фінансової оптимізації бізнесу завдяки поєднанню потужної аналітики, інтеграції з різними системами (Excel, CRM, ERP, SQL, SharePoint), автоматичного оновлення даних і високого рівня безпеки. Вони дозволяють швидко обробляти великі обсяги інформації, створювати наочні візуалізації та забезпечують інтерактивну взаємодію з даними. Завдяки цьому такі рішення є особливо ефективними для великих компаній, оскільки підтримують командну роботу та мають розвинену серверну архітектуру. У підсумку їх використання сприяє більш обґрунтованому прийняттю фінансових рішень, підвищенню прозорості процесів і зміцненню платоспроможності бізнесу.

«Ядром» фінансового контролю бізнесу виступають ERP-системи управління ресурсами підприємства (SAP Business One (об'єднує в єдиному інтерфейсі управління фінансами, продажами, закупівлями, складом та виробництвом, забезпечуючи прозорість процесів у реальному часі), Oracle NetSuite (забезпечує єдиний онлайн-комплекс для роботи, що дозволяє користувачам керувати фінансами, клієнтами та складськими запасами в реальному часі), Microsoft Dynamics 365 (CRM + ERP, фінансове прогнозування та аналітика)). Переваги полягають у автоматизації,

високому рівні інтеграції AI, користі для українських компаній, що переходять на міжнародні стандарти [3].

Системи фінансового планування та аналізу (FP&A), такі як Anaplan та Oracle Hyperion дозволяють прогнозувати платоспроможність на основі сценарного моделювання. Для прогнозування платоспроможності Excel/Google Sheets – універсальні та гнучкі інструменти, які забезпечують автоматизацію розрахунків, спільну роботу (особливо в Google Sheets), візуалізацію даних, доступність.

Додатки для обліку витрат (Money Lover, Spendee, Wallet) забезпечують бізнесу прозорий контроль витрат і дозволяють виявляти зайві або неефективні витрати, що безпосередньо сприяє підвищенню платоспроможності через економію коштів; системи автоматизації фінансових процесів (UiPath, Automation Anywhere) прискорюють обробку рахунків і платежів, зменшують кількість помилок та забезпечують стабільність грошових потоків, а касові системи (Kyriba, Reval) дають можливість централізовано керувати ліквідністю, планувати платежі та уникати касових розривів, що в комплексі формує ефективну систему фінансового управління, спрямовану на підтримку стабільної та прогнозованої платоспроможності бізнесу.

Цифрова оптимізація платоспроможності повинна базуватися не на простому впровадженні софту, а на створенні інтегрованої екосистеми управління грошовими потоками в режимі реального часу. В умовах економічної нестабільності в Україні визначальним викликом стає перехід від ретроспективного аналізу звітності до проактивного моделювання сценаріїв платоспроможності за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Системний підхід вимагає врахування специфіки вітчизняного податкового законодавства та волатильності ринку, що змушує бізнес інвестувати у гнучкі хмарні рішення для моніторингу грошових потоків, кредиторської та дебіторської заборгованості.

Цифрова трансформація українського бізнесу передбачає безперервний процес навчання, гнучкої адаптації та впровадження інноваційних підходів. Ефективність фінансового менеджменту сьогодні прямо залежить від здатності підприємства трансформувати сирі дані у стратегічні рішення, забезпечуючи безперервність операційної діяльності під час кризових явищ. Слід заува-

жити, що вітчизняному бізнесу недостатньо лише впроваджувати новітні цифрові технології та інструменти фінансової оптимізації, бізнесу необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси та інвестувати в розвиток фахових навичок і компетенцій персоналу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільства. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179>.
2. Біла І. С., Насікан Н. І. Оптимізація системи управління сучасним бізнес-середовищем. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/433/417>.
3. Пушкар Т. А. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 213–220.

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Д. О. Сиротюк, С. О. Черненко, студенти спеціальності
Облік і оподаткування, група ОАб-11*

*О. В. Артюх-Пасюта, канд. екон. наук, доцент кафедри
бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Професія бухгалтера має ключове значення для ефективного функціонування підприємств незалежно від їх розмірів, організаційно-правових форм чи виду діяльності. Головна мета професії бухгалтера полягає у забезпеченні зовнішніх і внутрішніх користувачів важливою інформацією про результати діяльності підприємств, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на актуальні вимоги сучасності, професія бухгалтера розвивається у контексті цифровізації та діджиталізації [2]. Цифровізація економіки є процесом переходу від аналогових методів до цифрових у виробництві, продажу та споживанні товарів і послуг.

Діджиталізація бухгалтерського обліку має свої переваги та недоліки. Серед основних позитивних аспектів можна виділити: «можливість автоматизувати рутинні процеси, що сприяє економії часу на обробку інформації та забезпеченню обліку, проведення контролю та аналізу показників діяльності суб'єктів господарювання; підвищення ефективності та точності обліку, що досягається завдяки використанню сучасних ІТ-рішень для обліку і управління бізнесом та штучного інтелекту; розширення можливостей аналізу даних. Завдяки технологіям та програмним продуктам можна налагодити процес збору та обробки великих за обсягом масивів даних, що допомагає бухгалтерам своєчасно опрацьовувати дані про діяльність підприємства)» [4, с. 15].

Діджиталізація може супроводжуватися новими викликами, з якими бухгалтерам доводиться стикатися. Зокрема, це може вимагати опанування нових знань, вирішення технічних несправностей, здатних порушити безперервність облікових процесів, а також забезпечення захисту даних. Стрімкий розвиток діджитал-можливостей викликає занепокоєння щодо майбутньої необхідності професії бухгалтера.

Основні напрями діяльності фахівців з бухгалтерського обліку та використання професійних навичок у контексті діджиталізації розглянуто у табл. 1.

Таблиця 1 – Напрями діяльності фахівців з бухгалтерського обліку та використання професійних навичок у контексті діджиталізації

Назва напрямку	Коротка характеристика	Програмні продукти
Бухгалтерський облік	організація системи обліку; ведення первинного, аналітичного та синтетичного обліку, фінансового, управлінського, податкового обліку; складання фінансової та управлінської звітності	«MASTER: Бухгалтерія», «Дебет Плюс», Бухгалтерія А5, SAP ERP, Medoc, Finmaxi, FIT-Бюджет
Нормативно методична діяльність	розробка внутрішніх нормативних документів з організації та ведення обліку суб'єкта господарювання	Державні реєстри нормативно-правових актів, системи класифікації та кодування

Назва напрямку	Коротка характеристика	Програмні продукти
Організаційно-управлінська діяльність	організація бухгалтерської служби суб'єкта господарювання	Asana, Workday, Salesforce
Контроль	дотримання нормативних вимог щодо організації, ведення обліку, складання та подання звітності, здійснення господарських операцій; відображення господарських операцій на рахунках обліку; стану обліку у відокремлених підрозділах суб'єкта господарювання; дотримання вимог зберігання використання активів підприємства	Audit Command Language (ACL)
Аналіз	фінансового стану та результатів діяльності суб'єкта господарювання в цілому, окремих його підрозділів або напрямів діяльності; динаміки показників; стратегічний аналіз	BMDP – Bio-MeDical Package; EViews – Econometric Views; GenStat; GraphPad Prism; Maple; STATISTICA
Консалтинг	інформаційне забезпечення альтернативних управлінських рішень; визначення ефективності та наслідків прийняття управлінських рішень	Бухгалтерія. UA, SAP; BusinessObjects BI, Microsoft Power BI

Джерело: систематизовано за [1; 4, с. 15–16].

Важливу роль у реалізації цих напрямків відіграє штучний інтелект. Використання комп'ютерних програм із застосуванням технологій штучного інтелекту дозволяє «збільшити обсяги обробки інформації та аналізу даних, збільшити пізнавальну спроможність, покращити узгодженість процесів, мінімізувати помилки та ризики, пришвидшити оплату рахунків-фактур, а також забезпечити аудит в умовах реального часу для забезпечення відповідності» [1].

Однак, штучний інтелект не може повністю замінити людину в цій галузі. Бухгалтерський облік має складну структуру і ви-

магає глибоких знань та практичного досвіду для забезпечення ефективного фінансового управління підприємством. Сучасні технології спроможні виконувати рутинні завдання, але ключові рішення щодо фінансово-господарської діяльності підприємства залишаються виключно за людиною.

Переваги і недоліки використання технології штучного інтелекту в бухгалтерському обліку представлено у табл. 2.

Таблиця 2 – Переваги і недоліки використання технології штучного інтелекту в бухгалтерському обліку

Переваги	Недоліки та можливі ризики
Швидкість обробки документів. Економія на трудових ресурсах. Мінімізація технічних помилок. Перевірка надійності позичальника. Опрацювання великого масиву інформації. Можливість виявити шахрая. Виявлення підозрілих трансакцій. Покращення кібербезпеки	Відсутність законодавчої бази. Скорочення кількості робочих місць. Фінансові витрати на впровадження продукту Несприйняття інновацій часткою суспільства Відсутність індивідуального підходу. Неврахування специфічних ризиків. Прийняття помилкових та упереджених рішень через недостовірність початкових даних. Використання неякісного програмного забезпечення

Джерело: систематизовано за [2, 3].

У сучасних умовах цифровізації та діджиталізації перед майбутніми фахівцями з бухгалтерського обліку відкриваються нові завдання й виклики, пов'язані з автоматизацією процесів, необхідністю підвищення професійного рівня та вдосконаленням умінь роботи із сучасними програмними інструментами.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гевлич Л. Л. Професія бухгалтера у цифровій економіці Економіка і організація управління. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-23182>.
2. Педченко Н. С., Любимов М. О., Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І., Прохар Н. В. Розвиток організації бухгалтерського обліку в Україні

ні в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. – № 2 (106). С. 42–47. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/144/136>.

3. Прицюк Л. А. Технології штучного інтелекту в банках: перспективи і застереження. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4>.
4. Чернякова А. Д. Професія бухгалтера в умовах цифровізації економіки. Сучасні тенденції розвитку теорії і практики обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих вчених; 10 листопада 2023 р. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. С. 15–16.

АРХІТЕКТУРА СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ЗЛОЧИНІВ: БАГАТОРІВНЕВІ СХЕМИ ТА АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИЯВЛЕННЯ

*І. О. Сіренко, здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня
О. В. Лега, канд. екон. наук, доцент, професор кафедри обліку
і оподаткування – науковий керівник
Полтавський державний аграрний університет*

Фінансові злочини у сучасному середовищі вже не можуть розглядатися як сукупність ізольованих протиправних дій, оскільки їх еволюція відбулася у напрямі формування складних, багаторівневих механізмів, інтегрованих у глобальну фінансову інфраструктуру. Відбувається зміщення від локальних схем до транснаціональних фінансових конструкцій, у яких поєднуються елементи шахрайства, легалізації доходів, використання підконтрольних суб'єктів та цифрових платіжних інструментів [1]. Така трансформація зумовлює якісно новий рівень загроз, пов'язаних не лише з незаконним вилученням коштів, а й з підривом довіри до фінансових інститутів та дестабілізацією економічних систем.

Глобалізація фінансових ринків і стрімка цифровізація платіжного простору створили умови для масштабування злочинних практик, унаслідок чого фінансові потоки незаконного походження набувають транскордонного характеру та втрачають прив'язку до конкретної юрисдикції. Водночас розвиток фінансових технологій, електронних платіжних сервісів і криптоактивів значно

спростив швидкість та анонімність транзакцій, що об'єктивно ускладнює їх контроль і виявлення. У цих умовах фінансові злочини фактично інтегруються у легальний економічний обіг, маючи під господарські операції та використовуючи інституційні прогалини регулювання [2].

Сучасний етап розвитку характеризується також концентрацією злочинної активності у найбільш прибуткових сегментах, серед яких домінують інвестиційне шахрайство, операції з використанням викрадених ідентифікаційних даних та діяльність організованих мереж відмивання коштів. Їх поширення супроводжується значними обсягами незаконних фінансових потоків, що обчислюються трильйонами доларів, а також зростанням кількості випадків шахрайських операцій, що свідчить про системний і відтворюваний характер таких правопорушень [3]. У зв'язку з цим виникає необхідність узагальнення кількісних параметрів і структурних характеристик фінансових злочинів (табл. 1).

Таблиця 1 – Глобальні параметри та динаміка фінансових злочинів у сучасних умовах

Показник	Значення	Характеристика
Обсяг незаконних фінансових потоків	3,1 трлн дол.	Системний характер глобальної проблеми
Відмивання коштів	782,9 млрд дол.	Ключовий канал легалізації доходів
Шахрайство	485,6 млрд дол.	Найбільш поширена форма злочинів
Інвестиційне шахрайство (2024)	6,57 млрд дол.	Активне зростання втрат
Кількість випадків шахрайства	47 919	Масовість схем
Викрадення ідентичності	понад 1 млн випадків	Основа для відкриття рахунків
Підозріла активність (identity fraud)	212 млрд дол.	Високий рівень фінансових ризиків
Діяльність CMLN	312 млрд дол.	Транснаціональний характер схем

Джерело: побудовано за [2; 3].

Представлені дані свідчать, що фінансові злочини функціонують як системно організоване явище з чіткою структурою формування та легалізації незаконних доходів. Шахрайство та відмивання коштів утворюють взаємопов'язаний механізм, у межах якого забезпечується як отримання, так і інтеграція коштів у легальний обіг. Значне поширення інвестиційного шахрайства та використання викраденої ідентичності вказує на зміщення фінансових злочинів у цифрову площину, де ключову роль відіграють швидкість транзакцій, анонімність та транскордонний характер операцій. Активізація транснаціональних мереж підтверджує їх інституціоналізацію та інтеграцію у глобальну фінансову систему. Подальший аналіз дозволяє ідентифікувати типові моделі реалізації фінансових правопорушень, які вибудовуються як цілісні ланцюги переміщення коштів із залученням підставних осіб, підконтрольних суб'єктів господарювання та цифрових платіжних інструментів (табл. 2).

Таблиця 2 – Систематизація схем фінансових злочинів та інструментів їх протидії

Схема	Характеристика	Інструмент протидії
Інвестиційне шахрайство	Фальшиві інвестиції, фінансові піраміди	SARs, AI-моніторинг
Використання викраденої ідентичності	Відкриття рахунків на підставних осіб	KYC, EDD
Money mules	Переміщення коштів через посередників	Транзакційний моніторинг
Підконтрольні компанії	Маскування операцій через бізнес	Контроль бенефіціарів
Професійне відмивання коштів	Легалізація через фінансові мережі	FINTRAC, AML-системи

Джерело: побудовано за [2; 3].

Узагальнення представлених підходів засвідчує наявність функціональної відповідності між видами фінансових правопорушень і засобами їх виявлення. Водночас результативність протидії визначається не окремими процедурами, а їх узгодженим застосуванням у межах систем фінансового моніторингу. Пріоритетного значення набувають інструменти розширеної ідентифі-

кації, аналізу транзакційної поведінки та алгоритмічної обробки даних, що забезпечують виявлення складних фінансових конструкцій.

Фінансові правопорушення дедалі більше набувають ознак організованих систем із поєднанням механізмів незаконного отримання та подальшої легалізації активів. Їх поширення супроводжується використанням ідентифікаційних даних третіх осіб, транзитних суб'єктів і багаторівневих фінансових маршрутів, що формує стійкі моделі приховування походження коштів. Протидія таким явищам потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію інструментів фінансового моніторингу, міжінституційну взаємодію та застосування сучасних аналітичних рішень.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. Цифрова безпека і кримінальноправові механізми захисту інформаційних активів: сучасні тенденції. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 2025. С. 94–97. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30735509>.
2. Department of the Treasury. National Money Laundering Risk Assessment 2026. Washington, DC, March 2026. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/246/2026-NMLRA.pdf>.
3. Secretariat. Global Financial and Economic Crime Outlook 2025: Introducing the Secretariat Economic Crime Index. 2025. URL: <https://secretariat-intl.com/wp-content/uploads/2025/04/Secretariat-Global-Financial-and-Economic-Crime-Outlook-2025.pdf>.

РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

С. С. Стешенко, студент спеціальності Облік і оподаткування, ОА б-31

М. О. Любимов, канд. екон. наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією, що суттєво впливає на всі сфери діяльності підприємств, зокрема й на бухгалтерський облік. Традиційні

підходи до обліку трансформуються під впливом інформаційних технологій, нових вимог до звітності та глобальних викликів. Це обумовлює необхідність дослідження напрямів розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки.

Цифровізація є одним із ключових факторів трансформації бухгалтерського обліку. Вона сприяє автоматизації рутинних операцій, підвищенню точності облікових даних та оперативності їх обробки.

Розвиток бухгалтерського обліку відбувається під впливом технологічних змін, які зумовлюють перехід до інтегрованих інформаційних систем та цифрових платформ. Водночас цифрові технології забезпечують можливість обробки великих масивів даних і формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

А. Мороз підкреслює, що цифровізація сприяє переходу від традиційного обліку до цифрового, де ключову роль відіграють автоматизовані системи, хмарні технології та електронний документообіг [5].

Одним із найважливіших напрямів розвитку бухгалтерського обліку є впровадження штучного інтелекту. Його використання дозволяє не лише автоматизувати облік, а й підвищити якість аналітики та внутрішнього контролю.

На думку О. С. Роевої, Г. В. Головач та А. М. Шиш, інтеграція штучного інтелекту забезпечує перехід від простої автоматизації до інтелектуального аналізу даних, що дозволяє виявляти ризики, прогнозувати фінансові результати та оптимізувати бізнес-процеси [3].

Таким чином, роль бухгалтера поступово змінюється: від виконавця рутинних операцій до аналітика та консультанта.

Сучасні виклики також пов'язані з необхідністю формування нефінансової звітності, зокрема ESG-звітування. Це зумовлює розширення функцій бухгалтерського обліку.

В. В. Шкроміда та А. Л. Грубеляс наголошують, що бухгалтерський облік трансформується в напрямі інтеграції фінансової та нефінансової інформації, що забезпечує прозорість діяльності підприємств і відповідає вимогам сталого розвитку [1].

ESG-звітування вимагає нових підходів до збору, обробки та представлення інформації, що стимулює розвиток методології бухгалтерського обліку.

Розвиток інформаційного суспільства створює нові виклики для бухгалтерського обліку. Серед них – зростання обсягів інформації, необхідність забезпечення кібербезпеки, адаптація до швидких змін законодавства.

С. Остапчук, М. Павлюковець та А. Андрєєв зазначають, що бухгалтерський облік повинен адаптуватися до нових умов функціонування, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій, удосконалення облікової політики та підвищення кваліфікації фахівців [4].

На основі проведеного аналізу можна виділити основні напрями розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифровізації та сучасних викликів:

- подальша автоматизація облікових процесів;
- впровадження штучного інтелекту та машинного навчання;
- розвиток інтегрованої звітності;
- посилення аналітичної функції обліку;
- цифровізація документообігу;
- підвищення ролі бухгалтера як аналітика.

Отже, бухгалтерський облік зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації та сучасних викликів. Впровадження новітніх технологій, розвиток ESG-звітування та інтеграція штучного інтелекту формують нову модель обліку, орієнтовану на аналітику та підтримку управлінських рішень. У цих умовах особливого значення набуває підготовка фахівців нового покоління, здатних працювати в цифровому середовищі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шкромид В. В., & Грубеляс А. Л. (2026). Вектори трансформації бухгалтерського обліку в умовах ESG-звітування бізнесу. Економіка, управління та адміністрування, 1(115), 138–145. [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-138-145](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-138-145).
2. Березівська М. Г. (2025). Розвиток організації бухгалтерського обліку під впливом технологічних змін. Економіка, управління та адміністрування, 2(112), 54–63. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-54-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-54-63).
3. Роева О. С., Головач Г. В., Шиш А. М. Інтеграція штучного інтелекту в процеси бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю: від автоматизації до аналітики // Наукові записки Львівського уні-

верситету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2025. – Вип. 47. – С. 122–130. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/download/1837/1619>.

4. Остапчук С., Павлюковець М., & Андреев А. (2025). Розвиток бухгалтерського обліку в контексті викликів інформаційного суспільства. Економіка та суспільство, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-80>.
5. Мороз А. Трансформація бухгалтерського обліку під впливом цифрових технологій // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 413–419. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2024-2-71.pdf>.
6. Педченко Н. С., Любимов М. О., Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І., Прохар Н. В. Розвиток організації бухгалтерського обліку в Україні в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. – № 2 (106). С. 42–47. <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/144/136>.

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАХОВИХ АКТИВІВ: ВІД КЛАСИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДО SMART-КОНТРАКТІВ ТА ТОКЕНІЗАЦІЇ

А. О. Урясенко, студентка спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФБССФРб-31

*А. М. Соколова, канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Еволюція страхових активів є складним і багатовимірним процесом, який відображає загальні трансформації страхового ринку та фінансової системи загалом (табл. 1). У традиційному розумінні страховий ринок виступає як «окрема сфера економічних відносин, де об'єктом купівлі-продажу є страховий захист із урахуванням сформованого попиту та пропозиції на нього» [1], що визначає базову роль страхових активів як фінансового забезпечення виконання страхових зобов'язань. При цьому страхові компанії, акумулюючи фінансові ресурси, фактично формують інвестиційний потенціал економіки, адже «акумулюючи значні фінансові ресурси, вони перетворюють страховий ринок на по-

тужне джерело інвестиційних ресурсів» [1]. Саме тому структура та якість страхових активів мають вирішальне значення для стабільності як окремих страховиків, так і фінансової системи в цілому.

У класичній моделі розвитку страхових активів основний акцент робився на їх надійності та ліквідності, що відповідало функціям страхування як механізму захисту від ризиків. Страхування забезпечує «економічний захист, зберігаючи фінансову безпеку» [1] та сприяє стабільності бізнесу і безперервності економічних процесів. Водночас ефективність функціонування страхового ринку прямо залежить від стану активів, адже вони формують базу для страхових виплат і визначають рівень довіри до страхових компаній. Проте сучасний страховий ринок України характеризується значними проблемами, серед яких «відсутність привабливих інвестиційних інструментів для страхових компаній» [1], що обмежує можливості ефективного розміщення страхових активів і стримує їх розвиток.

Сучасний етап розвитку страхових активів пов'язаний із поглибленням фінансової безпеки страхового ринку та необхідністю адаптації до нових економічних викликів.

Таблиця 1 – Еволюція страхових активів від незалежності України до сьогодення

Часовий період	Види активів страхових компаній	Характеристика та законодавча база
1991–1996 (початковий етап становлення)	Грошові кошти, банківські депозити, нерухомість, обмежено – цінні папери	Формування страхового ринку після здобуття незалежності. Відсутність чіткої регуляції активів. Основний акт: Декрет КМУ «Про страхування» (1993). Активи не були чітко диверсифіковані, контроль слабкий
1996–2001 (період первинного регулювання)	Банківські депозити, державні цінні папери, нерухомість, корпоративні цінні папери	Прийняття Закону України «Про страхування» (1996). Визначено перелік допустимих активів для покриття страхових резервів. Посилення вимог до ліквідності та надійності активів

Часовий період	Види активів страхових компаній	Характеристика та законодавча база
2001–2008 (розвиток та розширення інструментів)	Облігації (державні та корпоративні), акції, банківські метали, депозити, нерухомість	Удосконалення законодавства (зміни до Закону «Про страхування»). Введення диверсифікаційних норм. Активніше використання фондового ринку. Контроль з боку Держфінпослуг
2008–2013 (кризовий та посткризовий період)	Переважно державні цінні папери, депозити, частково – нерухомість	Світова фінансова криза призвела до зменшення ризикових інвестицій. Посилення вимог до якості активів. Орієнтація на надійні інструменти. Регулятор посилює контроль за резервами
2013–2019 (гармонізація та підготовка до євро– стандартів)	Державні облігації, банківські депозити, обмежено – акції та корпоративні облігації	Посилення прозорості та звітності. Підготовка до впровадження європейських норм. Вимоги до платоспроможності та якості активів стають жорсткішими
2019–2022 (реформа фінансового сектору)	Державні цінні папери (ОВДП), депозити в надійних банках, інвестиції з обмеженнями	«Спліт» (ліквідація Нацкомфінпослуг і передача функцій НБУ). Нові вимоги до структури активів, ризик-менеджменту та платоспроможності
2022 – дотепер (воєнний та адаптаційний період)	Високоліквідні активи: ОВДП, грошові кошти, депозити; мінімізація ризикових інвестицій; цифрові активи	Вплив війни на фінансовий сектор. Прийняття Закону України «Про страхування» (2024). Пріоритет – ліквідність і збереження капіталу. Регулятор (НБУ) вводить тимчасові послаблення та водночас контролює платоспроможність страховиків. Орієнтація на стабільність і швидкий доступ до коштів

Джерело: побудовано автором.

У наукових дослідженнях фінансова безпека страхового ринку розглядається як «стан захищеності страхових установ від внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть порушити їх фінансову стійкість, здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами» [2].

Такий підхід підкреслює, що якість і структура страхових активів є ключовими чинниками забезпечення стійкості страхових компаній. Водночас страховий ринок виконує важливі функції – «ризи́козахисну, заощаджувальну, інвестиційну, фіскальну та стабілізаційну» [2], що свідчить про його комплексний вплив на економіку та необхідність ефективного управління активами.

Аналіз сучасного стану страхового ринку України свідчить про його недостатній рівень розвитку та обмежене охоплення ризиків. Це свідчить про необхідність трансформації підходів до формування страхових активів та пошуку нових інструментів їх ефективного використання.

У цьому контексті важливим напрямом розвитку є впровадження інноваційних технологій та цифрова трансформація страхового ринку. Зокрема, серед ключових напрямів розвитку визначається «застосування інноваційних технологій у страховій діяльності» [1], що створює передумови для переходу до нових форм організації страхових відносин. Особлива увага приділяється цифровізації, яка включає «створення єдиної цифрової страхової платформи... автоматизацію обробки контрактів та заяв на виплати» [2]. Це безпосередньо пов'язано з розвитком smart-контрактів, які можуть забезпечити автоматизацію виконання страхових зобов'язань і підвищити прозорість використання страхових активів.

Еволюція страхових активів пов'язана з розвитком токенизації та цифрових фінансових інструментів, що дозволяють підвищити ліквідність активів і залучити нові джерела фінансування. Необхідним кроком є «формування платформи для InsurTech інновацій... блокчейн-рішень та штучного інтелекту» [2], що створює основу для впровадження токенизованих активів і децентралізованих страхових моделей.

Таким чином, еволюція страхових активів характеризується переходом від традиційних консервативних інструментів до інноваційних цифрових рішень, що забезпечують підвищення ефективності, прозорості та доступності страхових послуг та дозволить зміцнити фінансову безпеку страхового ринку та забезпечити його інтеграцію у глобальну фінансову систему.

Список використаних інформаційних джерел

1. Майстер А. В., Славкова А. А. Страховий ринок України: проблеми та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2025.

№ 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5481>.

2. Кондрацька Н. М., Котик О. В., Заячківська О. В. Фінансова безпека страхового ринку в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. №76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6240>.

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

М. А. Шишкіна, студентка спеціальності Облік і оподаткування, група ОА б-31

*Н. В. Прохар, канд. екон. наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією всіх сфер життєдіяльності. Бухгалтерський облік, як ключова інформаційна система управління будь-яким підприємством чи установою, перебуває в епіцентрі цих змін. Традиційні методи ведення обліку, що базуються на локальному програмному забезпеченні та паперових носіях, поступово вичерпують свій потенціал у контексті швидкості обробки даних та мобільності персоналу.

Актуальність дослідження хмарних технологій у бухгалтерській практиці зумовлена необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, воєнні дії чи економічна нестабільність. Можливість віддаленого доступу до фінансових даних стає не просто перевагою, а критичною умовою виживання та ефективного функціонування організацій.

Особливості застосування хмарних технологій в сфері бухгалтерського розглянуті працях науковців, серед яких М. Т. Барановський, О. І. Волот, М. О. Любимов, В. А. Кулик, Л. В. Титенко та інші.

Хмарні технології (Cloud Computing) – це модель забезпечення повсюдного та зручного мережевого доступу за вимогою до спільного фонду конфігурованих обчислювальних ресурсів (на-

приклад, мереж, серверів, сховищ даних, програм та сервісів). У бухгалтерському контексті це означає, що спеціалізоване програмне забезпечення та база даних обліку розміщуються на серверах провайдера, а бухгалтер взаємодіє з ними через веб-інтерфейс.

За моделлю обслуговування для бухгалтерської служби найбільш поширеною є SaaS (Software as a Service – програмне забезпечення як сервіс), де користувач орендує доступ до готової програми (наприклад, М. Е. Дос, Вчасно, QuickBooks), не піклуючись про технічну підтримку інфраструктури [1, с. 147].

Перехід до хмарних рішень відкриває перед бухгалтерською службою низку стратегічних переваг, що узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1 – Переваги хмарних технологій

Категорія переваг	Зміст та вплив на роботу
Мобільність та гнучкість	Бухгалтер отримує можливість виконувати свої професійні обов'язки з будь-якої точки світу, де є доступ до мережі Інтернет. Це дозволяє ефективно поєднувати роботу в різних підрозділах або працювати дистанційно без втрати якості контролю
Економічна ефективність	Відсутність капітальних витрат на придбання високошвидкісних серверів, ліцензій та оплату праці системних адміністраторів. Оплата здійснюється лише за фактично використаним ресурсом або кількістю користувачів
Безпека та збереження даних	Професійні дата-центри забезпечують рівень захисту та резервного копіювання, який майже неможливо реалізувати на рівні окремого підприємства. Дані захищені від фізичного знищення (пожежа, поломка техніки) та втрати
Автоматизація оновлень	Усі зміни в законодавстві, нові форми звітів та технічні вдосконалення впроваджуються провайдером автоматично. Бухгалтер завжди працює в актуальній версії програми

Попри численні переваги, існують специфічні ризики, які потребують уваги при використанні хмарних технологій.

Важливою є залежність від зв'язку, тобто будь-які технічні проблеми з Інтернет-провайдером призводять до повної зупинки облікового процесу.

Мають бути забезпечені конфіденційність та правовий статус. Зберігання чутливих фінансових даних на сторонніх серверах викликає побоювання щодо несанкціонованого доступу та юрисдикції, у якій фізично знаходяться ці сервери.

У зоні ризику перебуває людський фактор, тому важливою є необхідність перенавчання персоналу та подолання психологічного опору працівників «старої школи», які звикли до локальних копій баз даних та паперових архівів [2, с. 43].

Загалом, впровадження хмарних технологій є логічним та неминучим етапом еволюції бухгалтерського обліку. Воно дозволяє трансформувати роль бухгалтера з технічного реєстратора господарських операцій на фінансового консультанта та аналітика, який має доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

Для мінімізації ризиків підприємствам та організаціям рекомендується використовувати гібридні моделі зберігання даних, забезпечувати дублювання каналів зв'язку та проводити регулярні навчання персоналу з основ «кібергігієни». У перспективі інтеграція хмарних сервісів зі штучним інтелектом дозволить повністю автоматизувати рутинні операції, значно підвищуючи прозорість та надійність облікової системи.

Список використаних інформаційних джерел

1. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні : навч. посіб. / В. М. Краєвський, Л. В. Титенко, Т. М. Паянок, Н. В. Паранія, С. В. Богдан. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 288 с.
2. Любимов М. О. Можливості, загрози та перспективи використання «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку / М. О. Любимов, В. А. Кулик. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 2 (93). С. 40–46.
3. Волот О. І. Застосування хмарних технологій в обліку та управлінні підприємствами реального сектору економіки. Зб. наук. пр. Центральноукраїнського наукового вісника. Економічні науки. Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 2 (35). С. 190–198.

СЕКЦІЯ 17. СУЧАСНІ ІМПЕРАТИВИ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ

М. О. Артеменко, студент спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-41

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Європейська інтеграція України є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку держави в умовах глобальних трансформацій та безпекових викликів. Отримання статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та початок переговорного процесу актуалізують необхідність визначення оптимальної моделі інтеграції, що враховує як внутрішні інституційні можливості, так і зовнішньополітичні обмеження. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз можливих стратегічних сценаріїв розвитку, їх економічних, політичних та соціальних наслідків, а також оцінка ризиків і перспектив реалізації євроінтеграційного курсу України.

Станом на квітень 2026 року Україна перебуває у статусі країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, отриманому 23 червня 2022 року, після подання заявки 28 лютого 2022 року. Переговорний процес офіційно розпочато 25 червня 2024 року, а станом на вересень 2025 року завершено скринінг *acquis communautaire* [1]. Водночас Україна продовжує реалізацію Угоди про асоціацію та поглибленої і всеохопної зони вільної торгівлі (DCFTA), оновлена редакція якої набула чинності у жовтні 2025 року [2].

Економічна інтеграція вже демонструє відчутні результати: Європейський Союз залишається ключовим торговельним партнером України, на який припадає близько 50 % експорту, а загальний товарообіг зріс більш ніж удвічі з моменту запровадження

DCFTA. Додатково Україна інтегрується у європейський простір через участь у програмах «Horizon», «Erasmus+», «Єдиний ринок» тощо [3].

Важливим індикатором є суспільна підтримка: близько 90 % громадян України підтримують вступ до ЄС, що формує потужний внутрішній мандат на реалізацію реформ. У відповідь на це Європейська Комісія визначила комплекс із 7 ключових та додаткових 4 рекомендацій, що охоплюють судову реформу, антикорупційну політику, реформу державного управління та захист прав меншин. У 2026 році урядом затверджено план із понад 380 заходів у межах 33 переговорних глав [3].

У науковому дискурсі виділяється кілька стратегічних сценаріїв європейської інтеграції України [6; 5]. Перший: прискорене повне членство, що передбачає потенційне приєднання до 2027 року, однак характеризується високими політичними та економічними ризиками. Другий: поступове членство, яке розглядається як найбільш реалістичний сценарій із часовим горизонтом 10–15 років і передбачає системну імплементацію *acquis*. Третій варіант це секторальна інтеграція, що забезпечує доступ до окремих політик ЄС без формального членства. Також розглядаються моделі стратегічного партнерства, регіональної інтеграції та нейтралітету, проте останній варіант має вкрай низьку підтримку як всередині країни, так і з боку ЄС.

З економічної точки зору, членство України в ЄС потенційно здатне забезпечити значні макроекономічні вигоди. Зокрема, очікується приплив інвестицій у розмірі десятків і сотень мільярдів євро через структурні фонди, а також позитивний вплив на ВВП ЄС (до +0,5 %) [4]. Водночас Україна вже отримала близько 33 млрд євро макрофінансової допомоги від ЄС у 2022–2024 роках, а подальше фінансування передбачає використання інструменту Ukraine Facility та інвестицій ЄІБ (до 11 млрд євро) [5].

Аналіз міжнародного досвіду (Польща, Румунія, Хорватія, Туреччина) свідчить, що успішна інтеграція потребує глибоких інституційних реформ, особливо у сфері верховенства права та боротьби з корупцією. Водночас затягування реформ або їх формальний характер можуть призвести до уповільнення або блокування євроінтеграційного процесу.

Отже, найбільш обґрунтованим є сценарій поступового членства, що поєднує реалістичність, інституційну сталість та економічну ефективність. Ключовими пріоритетами залишаються завершення судової реформи, забезпечення антикорупційної інфраструктури та ефективна імплементація норм ЄС. Високий рівень суспільної підтримки (90%) виступає стратегічним ресурсом для реалізації цього курсу та посилення позицій України у переговорному процесі.

Список використаних інформаційних джерел

1. European Commission. Ukraine – Enlargement and Eastern Neighbourhood. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine_en.
2. Національне агентство України з питань державної служби. Україна – ЄС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes>.
3. European Commission. Ukraine's path towards EU accession. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_uk.
4. Урядовий портал європейської інтеграції. Таймлайн: шлях України до ЄС. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/tajmlajn-shlyah-ukrayiny-do-yes/>
5. Уряд України. План заходів з виконання рекомендацій ЄК. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/uryad-zatverdyy-plan-zahodiv>.
6. Європейська інтеграція України в оцінках лідерів українського політикуму, бізнесу та суспільства. URL: https://www.batory.org.pl/doc/drogi_ukr.pdf.

INTERNATIONAL TRADE POLICY: AN EVALUATION OF ECONOMIC EFFECTIVENESS

Valeriia Asiuchenko, student of the specialty International Economics, Course 2, group 2

*L. G. Sarkisyan, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of World Economy – Scientific supervisor
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine*

In today's rapidly changing global economy, the question of how governments regulate trade has never felt more relevant. Every time

I read about new tariffs, trade disputes, or bilateral agreements in the news, I find myself wondering: do these policies actually work, and who do they really serve? This paper is my attempt to explore those questions by examining the goals, instruments, and effectiveness of international trade policy – and to look critically at the gap between what governments say their policies will achieve and what the evidence shows they actually accomplish.

Trade policy is the set of strategies a government uses to regulate a country's imports and exports of goods and services. It is important because it allows citizens broader access to goods, frees a country from restrictive markets, stabilizes prices, cushions output variability, for example, due to crop failure, and creates new revenue streams. Trade policies are a cornerstone of successful and streamlined trade. They also ensure that local markets are not unduly affected by import/export price controls [2].

A productive contraction (increased present and future consumption in the face of heavier government-imposed trade barriers) followed by WWII dramatically reduced the barriers that governments set up to protect domestic industry. However, the extent of protectionist policies varies significantly among industries. Tariffs are especially high in certain industries (e.g., agriculture and clothing) and for specific classes of countries (including less developed ones). Many countries still have large impediments to services trade (sectors like transportation, communication, and finance are frequently involved as well). On the other hand, some have policies in place to spur domestic competition overseas.

In addition, not all countries bear trade obstacles equally. The least developed are most affected, with export bases comprising low-skill, labor-intensive products purchased from developing countries, to which developed countries tend to be the biggest purveyors of protection.

The World Trade Organization (WTO) is basically the custodian of international trade. The treaties that the organization has established since 1948 by its 153 members (that are both a WTO and a predecessor of the General Agreement on Tariffs and Trade) are aimed at promoting non-discrimination and furthering a liberalized market for most any conceivable commercial sector [1].

A comprehensive and well-crafted mechanism to resolve disputes is what enforces these commitments.

Post-World War II international trade policy is one of the most complicated concoctions, an amalgam of economic logic, political expediency, and domestic political considerations.

National Governments use trade instruments not only to open access to foreign markets, encourage domestic specialization, and promote economic growth, but also as tools in furthering various domestic objectives, such as supporting domestic industries, ensuring national security, for example, trade/environmental standards, or defending societal values.

However, their (in)efficacy is commonly called into question. Tariffs and quotas, for example, are protectionist policies that can shelter certain industries for a while but at a price (higher consumer prices, competitive pressure for other sectors of the economy that suffer from erosion of competitiveness, threaten the entry of foreign competition, and may provoke trade conflicts against certain trading partners) [2].

Strategic subsidies to strategic industries may distort resources or involve rent-seeking behavior. Although targeting trade liberalization and barriers reduction, trade agreements have other impacts besides the intended ones. The efficacy of this process depends on the level of commitment, the strength of the enforcement mechanisms, and the ability of national economies to adjust to evolving competitive conditions. Political ingredients of the process that sometimes alter and affect the creation and application of trade policy (lobbying by interest groups, changes in domestic politics) in ways that are not economically efficient.

Governments need to strike a careful balance between their national objectives and the effectiveness of tools at their disposal in order to build a sustainable and reciprocal trading arrangement. They must also consider the implications that the above will have on their domestic economies and the international trading system as a whole. It requires a comprehensive understanding of the intricate interplay between economic, political, and social dimensions, with a readiness to make an adaptive, evidence-based judgment in international trade policy issues.

References

1. International Trade: commerce under nations / IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Back-to-Basics/Trade>.
2. A Practical Guide to Trade Policy Analysis / WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wto_unctad12_e.pdf.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A KEY IMPERATIVE FOR THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL ECONOMY

P. O. Atamanenko, postgraduate student in the specialty C1 Economics and Economic Relations. C1.02 International Economic Relations

I. M. Zaryshnyak, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Biophysical Chemistry, Physics and Pedagogy – Scientific supervisor

O. O. Zaluzhna, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of English Philology, Faculty of Foreign and Slavic Philology – Language advisor
Vasyl' Stus Donetsk National University

In the modern world, digital transformation has ceased to be a simple technological option, having become a fundamental imperative for the life and development of both individual enterprises and national economies, in general. In the context of dynamic global changes and geopolitical turbulence, it is digital technologies – from artificial intelligence to cloud computing and the industrial Internet of Things – that ensure the stability of macroeconomic systems and remain the main driver of productivity growth.

The problem of the impact of digitalization on economic growth is actively studied by leading international institutions, such as the World Bank, OECD, IMF, as well as analytical agencies, in particular, International Data Corporation. At the same time, the rapid evolution of generative artificial intelligence and its rapid integration into business processes require constant updating of the empirical base and reassessment of macroeconomic forecasts, which makes this study relevant.

Based on current data, analyze the scale of the impact of digital transformation on the global economy and place the key trends in its further development.

Today, the digital economy forms the core of global economic growth. According to the World Bank and the International Data Center Authority, as of 2024, the share of the digital economy reaches approximately 15 % of global GDP, which in nominal terms is about 16 trillion USD out of the total 108 trillion USD of global GDP. The indicator demonstrates a stable growth trend, significantly outpacing the pace of traditional sectors of the economy [1].

One of the most representative indicators of the depth of digital transformation is the volume of corporate and government investments in relevant technologies. According to the latest forecasts of the analytical company IDC:

- Global spending on digital transformation by 2027 will amount to up to 4 trillion USD.
- The compound annual growth rate (CAGR) in the period 2022–2027 was about 16.1%.
- Investment in Information and Communications Technology is expected to grow so rapidly that by 2027 it could exceed two-thirds of all global ICT spending [2].

It is also worth emphasizing the crucial macroeconomic role of artificial intelligence. The implementation of Artificial Intelligence models based on a fundamental change in business models and affect operational efficiency, reducing transaction costs and accelerating the entry of innovations into the market.

According to the theory of the firm of Ronald Coase, a Nobel laureate in economics, the size and structure of a company are driven by transaction costs – the costs of searching for information, negotiating, drafting contracts and monitoring their implementation [3]. The use of AI significantly reduces these costs:

- The costs of searching for and processing information can be significantly reduced due to the fact that Artificial Intelligence and large language models are able to instantly analyze terabytes of unstructured data, market reports or legal documents.

- Control costs may also show a downward trend after the introduction of AI technologies through the automation of production quality control and monitoring of logistics chains. Reducing these parameters in the economy allows capital and resources to move much faster.

Contrary to the general optimistic trend, the global economy is acutely faced with the problem of the “digital divide”. As noted in the World Bank reports, the uneven access to broadband Internet and digital infrastructure between developed and developing countries threatens to increase macroeconomic inequality. Therefore, to ensure inclusive growth, the key task for governments is to invest in basic infrastructure and human capital [4].

Digital transformation is an unalternative vector of development of the global economy. The steady growth of the share of the digital sector to 15 % of global GDP is forecast and an increase in investments in digitalization to \$ 4 trillion. The United States by 2027 convincingly proves that technology has become the basis of capitalization and competitiveness in global markets. Further scientific research should be aimed at finding effective mechanisms for widening the global digital inequality and assessing the macroeconomic consequences of the mass introduction of autonomous artificial intelligence systems in the labor market.

References

1. International Data Center Authority. Global Digital Economy Report (2025). URL: <https://www.idc-a.org/insights/qUi9XgvyrzSkyDUy9Tqr>.
2. International Data Corporation. Worldwide Spending on Digital Transformation is Forecast to Reach Almost \$4T by 2027. URL: <https://www.hpcwire.com/bigdatawire/this-just-in/idc-worldwide-spending-on-digital-transformation-is-forecast-to-reach-almost-4t-by-2027/>
3. The Economist. Coase’s theory of the firm. URL: https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:fe28921e-deeb-4b42-94cc-4bf47d603998/01_The%20Economist_Coase%20Theory%20of%20the%20Firm.pdf.
4. World Bank. Digital Progress and Trends Report (2023). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content>.

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПІДТРИМКИ УКРАЇНИ

К. О. Бережна, студентка спеціальності Економіка, група БЕМ-1522з

Т. О. Кобелєва, д-р екон. наук, професор кафедри економіки бізнесу і МЕВ – науковий керівник

Національний технічний університет «ХПІ»

Міжнародні аспекти економічної підтримки України набувають визначального значення в умовах тривалої військової агресії, глибоких структурних дисбалансів та необхідності забезпечення макрофінансової стабільності держави [1–3]. Зовнішня допомога виступає не лише інструментом короткострокової стабілізації, а й важливим чинником формування передумов для довгострокового економічного розвитку, відновлення інфраструктури та модернізації національної економіки [4]. У цьому контексті міжнародна підтримка має комплексний характер і охоплює фінансові, інвестиційні, торговельні, інституційні та технологічні компоненти.

Одним із ключових напрямів є макрофінансова допомога, що надається міжнародними фінансовими організаціями та урядами партнерських країн. Вона спрямована на покриття дефіциту державного бюджету, підтримку платіжного балансу та забезпечення стабільності національної валюти [5, 6]. Значну роль відіграють кредити та гранти, які дозволяють фінансувати соціальні витрати, підтримувати функціонування державних інститутів та забезпечувати виконання зобов'язань перед громадянами. Водночас ефективність використання цих ресурсів залежить від рівня прозорості, підзвітності та якості державного управління. Важливим чинником є узгодженість макрофінансової допомоги з внутрішньою економічною політикою, що забезпечує її цільове використання [7, 8]. Така підтримка сприяє збереженню довіри міжнародних партнерів та формує позитивний інвестиційний імідж країни. Крім того, вона створює умови для поступового відновлення економічного зростання та стабілізації фінансової системи [9, 10]. У довгостроковій перспективі макрофінансова

допомога може стати каталізатором структурних реформ, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Інвестиційна підтримка є важливим елементом міжнародної співпраці, оскільки сприяє відновленню виробничого потенціалу та розвитку інфраструктури. Іноземні інвестиції, а також фінансування з боку міжнародних фінансових інституцій створюють можливості для модернізації промисловості, розвитку енергетики, транспорту та цифрової інфраструктури. Особливого значення набувають механізми страхування воєнних ризиків, які дозволяють знизити невизначеність для інвесторів і стимулювати їхню участь у відбудові економіки.

Торговельна підтримка України з боку міжнародних партнерів проявляється у лібералізації доступу до зовнішніх ринків, скасуванні митних бар'єрів та розвитку логістичних маршрутів. Це сприяє збереженню експортного потенціалу країни, диверсифікації ринків збуту та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Розширення торговельних можливостей дозволяє підприємствам підтримувати виробничу діяльність, забезпечувати валютні надходження та створювати робочі місця.

Інституційна підтримка є важливою складовою міжнародної допомоги, оскільки передбачає реформування державних інститутів, удосконалення нормативно-правової бази та впровадження сучасних стандартів управління. Співпраця з міжнародними організаціями сприяє підвищенню ефективності державного управління, боротьбі з корупцією та зміцненню верховенства права. Інституційні реформи створюють сприятливе середовище для економічного розвитку та залучення інвестицій.

Технологічна підтримка також відіграє важливу роль у післявоєнному відновленні України, оскільки забезпечує доступ до сучасних технологій, інноваційних рішень та передових практик управління. Передача технологій, розвиток цифрових платформ та участь у міжнародних науково-дослідних проєктах сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Особливого значення набуває розвиток цифрової трансформації,

що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити прозорість економічних процесів.

Гуманітарно-економічний вимір міжнародної підтримки передбачає надання допомоги населенню, яке постраждало внаслідок воєнних дій, а також підтримку соціальної сфери. Фінансування програм соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та відновлення житлової інфраструктури сприяє зниженню соціальної напруги та створює умови для відновлення економічної активності. У цьому контексті важливим є забезпечення ефективної координації між міжнародними донорами та національними органами влади.

Особливу увагу слід приділити координації міжнародної допомоги, яка передбачає узгодження дій різних донорів, визначення пріоритетів фінансування та забезпечення ефективного використання ресурсів. Створення єдиних платформ для управління міжнародною допомогою дозволяє підвищити її результативність, уникнути дублювання проєктів та забезпечити стратегічну спрямованість відновлення економіки.

Таким чином, міжнародні аспекти економічної підтримки України є багатовимірною системою взаємодії з глобальними партнерами, що охоплює фінансову, інвестиційну, торговельну, інституційну та технологічну складові. Їх ефективна реалізація створює передумови для стабілізації економіки, відновлення виробничого потенціалу та формування нової моделі розвитку, орієнтованої на інновації, інтеграцію у світову економіку та забезпечення сталого зростання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Перерва П. Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : зб. тез доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 вересня 2014 р. Суми : ТОВ «ДД “Папірус”», 2014. С. 119–121.
2. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер.: Менеджмент

та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

3. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
4. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
5. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.
6. Коціскі Д., Перерва П. Г., Косенко А. П. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.
7. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
8. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
9. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118–125
10. Кобелева Т. О., Перерва П. Г., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю. С. Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INTERNATIONALIZATION OF CREATIVE INDUSTRIES COMPANIES AND THE COMPETITIVENESS OF COUNTRIES AROUND THE WORLD

A. Brazhenko, student of the specialty International Economic Relations, group MEV MB b-41

*A. Flehantova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Economics and International Economic Relations – Scientific supervisor
Poltava University of Economics and Trade*

Internationalization is the process of expanding a company's activities in other countries. In this way, the company expands its market, covering a larger customer base. Internationalization is an evolutionary process of scaling and diversifying business activities through interaction with entities in other countries, which requires systematic adaptation to the conditions of the international environment. Internationalization of business in the context of globalization is not only a source of additional opportunities, but also an objective condition for the effectiveness of activities. This is determined by the openness and practically unlimited capacity of the global market environment and the potential for business development, which is identified by the situation in a specific new market. At the same time, internal factors of internationalization are the limitations of the national market and its openness to foreign competitors [1].

The main tools of internationalization are:

- direct or indirect export;
- licensing;
- franchising.

Transnationalization is a key trend of modern internationalization, which manifests itself in the growth of the number of international firms and in the expansion of the scale of their activities, and qualitatively – in the formation of intra-corporate international markets that cover the vast majority of world flows of goods, services, capital and labor. Therefore, transnationalization can be considered as the second dominant of world economic development. At the present stage, the level of internationalization, which is measured by the ratio

of the volume of exports of goods to material production, is further increasing. This process has led to the formation of separate world markets for both raw materials and fuel, and for industrial products (for example, machinery, steel, textile goods, etc.) within the framework of the entire world capitalist system. The center of gravity of the internationalization process is increasingly shifting from the sphere of traditional foreign trade to the sphere of other economic relations between international firms. This leads to the fact that the process of internationalization moves from the sphere of circulation to the sphere of production [2].

Creative industries include: advertising, animation, architecture, craft, film and television, fashion and textiles, design, graphic design, creative and digital technologies, heritage, libraries and archives, media, museums and galleries, radio, podcasts and audio, publishing, photography and videography, music, theatre and performing arts, video games, writing and journalism, visual arts [3].

An important indicator of the effectiveness of a social enterprise is its level of competitiveness. To ensure competitiveness in modern business conditions, it is important to provide the enterprise with the necessary and highly qualified personnel. The lack of employees with the necessary qualifications leads to failure to fulfill the planned tasks of any enterprise. What is happening on the labor market is also important for a social enterprise. Analysis and research of competitiveness will allow assessing the effectiveness of the social enterprise, identifying factors that affect its work and choosing the right strategies for developing competitiveness. Today, the country's economy is characterized by a large number of social problems and vulnerable groups of the population, which forces us to look for new and innovative approaches to solving them. The use of commercial approaches in the social sphere is a global trend that has proven itself well in many countries, given its financial stability (independence from grant aid) and significant social effect [4].

Factors affecting the competitiveness of an enterprise can be classified as:

- production – the key importance is the range and assortment of goods, product quality and possible volumes of its production, provision of basic types of resources, quality of resources, innovative nature of production;

- marketing – key importance is market research and forecasting, product promotion and sales system, pricing, advertising activities, consumer service;
- financial – key importance is the degree of liquidity, profitability, solvency of the enterprise, attraction of external financial resources, investment of available funds, general financial condition of the enterprise;
- innovation – key importance is the implementation of scientific research and design work by one's own forces, use of borrowed results, degree of product renewal, technology, degree of use of information technologies;
- personnel and organizational and cultural – key importance is the quantitative and qualitative composition of personnel, type of leader, nature of organizational values, communication and procedures;
- managerial – the type of organizational management structure (OSU), flexibility and rationality of OSU, management style and methods, adaptive capabilities, flexibility and homeostasis of the enterprise are of key importance [5].

The internationalization of companies, particularly in the creative industries, is an important factor in increasing the competitiveness of countries, as it contributes to the growth of exports, attracting investments, developing human capital, increasing innovation potential and forming a positive international image. At the same time, achieving a high level of competitiveness requires a comprehensive approach that combines the development of entrepreneurship, education, culture, technology and effective public policy.

List of information sources used

1. Economics and Business Management. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-1_0-pages-215_222.pdf.
2. Booklib. URL: <https://buklib.net/books/23632/>
3. Creative careers. URL: <https://discovercreative.careers/students-and-parents/what-are-the-creative-industries/>
4. Economy and Society. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1681>.
5. Economy and Society. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069>.

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

А. В. Браженко, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-41

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Інвестиційна діяльність у міжнародному бізнесі є ключовим чинником розвитку глобальної економіки, що забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між країнами, стимулює економічне зростання та сприяє інтеграції національних економік у світове господарство. В умовах посилення процесів глобалізації та цифрової трансформації інвестиції виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення їхньої присутності на зовнішніх ринках і впровадження інновацій. Водночас міжнародна інвестиційна діяльність супроводжується низкою ризиків, зумовлених політичною нестабільністю, валютними коливаннями та регуляторними відмінностями між країнами, що обумовлює необхідність глибокого теоретичного та практичного дослідження даної сфери.

Проблематика інвестиційної діяльності у міжнародному бізнесі перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень, що зумовлено її вагомою роллю у формуванні глобального економічного середовища та розвитку національних економік. Зокрема, Булкот О. В. досліджує особливості формування міжнародних інвестиційних стратегій транснаціональних корпорацій, акцентуючи увагу на механізмах їх адаптації до динамічних умов світового ринку [1]. Полякова Ю. В., Шайда О. Є. та Степанов А. В. визначають залучення іноземних інвестицій як важливий інструмент економічної дипломатії, підкреслюючи його значення для посилення міжнародних економічних зв'язків держави [3]. Ясіновська І. Ф. та Зіневич О. В. аналізують інвестиційну діяльність в Україні, виокремлюючи ключові проблеми її розвитку та перспективні напрями активізації інвестиційних процесів [5]. Водночас Кулаков О. О. розглядає міжнародну інвестиційну ді-

яльність у контексті зовнішньоекономічних відносин, обґрунтовуючи її значення як складової інтеграції країни у світове господарство [2]. Феодосєєв М. В., Стрілець В. Ю. досліджують фактори впливу на залучення прямих іноземних інвестицій економіку України [4]. Таким чином, наукові напрацювання свідчать про комплексний характер дослідження інвестиційної діяльності та її важливість у сучасних умовах глобалізації.

Міжнародні інвестиційні стратегії варто поділяти на дві основних групи, а саме міжнародні стратегії прямого (реального) інвестування та міжнародні стратегії портфельного (фінансового) інвестування, які охоплюють активні, пасивні, консервативні, агресивні та збалансовані стратегії інвестиційної поведінки.

Різновиди міжнародних стратегій прямого інвестування ТНК:

- стратегія «зелених» інвестицій;
- стратегія «коричневих» інвестицій;
- стратегія горизонтальних інвестицій;
- стратегія вертикальних інвестицій;
- стратегія злиття і поглинання;
- стратегія спільної підприємницької діяльності;
- стратегія реінвестування.

Деталізація оціночних критеріїв дає можливість визначити стратегічні можливості та пріоритети ТНК на іноземному ринку та відповідно до них вибрати необхідний тип інвестиційної стратегії та форму присутності на конкретному ринку.

Крім того, автор дослідив типи міжнародних портфельних стратегій ТНК, характерні риси, особливості імплементації, переваги та недоліки; а також мотиви, що спонукають ТНК до прямого іноземного інвестування» [1].

Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Степанов А. В. досліджували міжнародний досвід, який демонструє існування кількох моделей, а саме: американську, азійську, європейську та арабську, що описують комплексний набір інструментів впливу на процеси іноземних інвестицій; також автори стверджують, що прямі іноземні інвестиції є засобом подолання кризи [3].

Міжнародний досвід пропонує три ключові підходи до залучення іноземних інвестицій:

- процеси лібералізації потоків капіталу, що базується на спрощенні існуючих правил контролю за здійсненням операцій з капіталом та залученні іноземних інвесторів завдяки їх чіткості;
- моніторинг іноземного капіталу для поєднання привабливості операцій з капіталом та відстеження основних напрямків потоків капіталу, що допомагає вживати відповідних заходів у разі загроз економічній безпеці держави;
- таргетація іноземних інвестицій, коли держава не лише створює привабливі передумови для іноземного капіталу, але й ставить конкретні цілі щодо обсягів, географічних та галузевих характеристик іноземних інвестицій.

У статті аналізується, що в контексті економічної дипломатії країни, які прагнуть залучити іноземні інвестиції, активно створюють закордонні представництва через економічні агентства, центральні банки та інвестиційні агенції» [2].

Прямі іноземні інвестиції обіймають важливу роль серед форм міжнародного руху капіталу. Це зумовлено двома ваговими причинами:

- прямі іноземні інвестиції – це реальні інвестиції, які є не чисто фінансовими актами, що виражені в національній валюті. Вони здійснюються у підприємства, землю та інші капітальні товари;
- прямі іноземні інвестиції забезпечують управлінський контроль над об'єктом, в який інвестовано капітал» [3].

Кулаковим О. О. виявлено, що необхідно регулювати міжнародну інвестиційну діяльність за допомогою економічних, адміністративних та правових методів, а також інструментів мотивації та обмежень для впливу на економіку країни [2].

Отже, інвестиційна діяльність у міжнародному бізнесі є складним і багатограним процесом, що поєднує різні форми, стратегії та механізми реалізації капіталу в глобальному середовищі. Узагальнення наукових підходів свідчить про визначальну роль прямих і портфельних інвестицій, а також стратегій транснаціональних корпорацій у забезпеченні економічного зростання та міжнародної інтеграції. Водночас ефективність інвестиційної діяльності значною мірою залежить від державної політики, інструментів економічної дипломатії та здатності враховувати ризики й особливості функціонування світових ринків, що зумовлює необхідність подальших досліджень і вдосконалення практики управління інвестиційними процесами.

Список використаних інформаційних джерел

1. Булкот О. В. Міжнародні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». URL: https://www.researchgate.net/publication/374943039_International_Investment_Strategies_of_Transnational_Companies.
2. Кулаков О. О. Міжнародна інвестиційна діяльність у контексті зовнішніх відносин. Economics. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejoru/2021/No1/39.pdf>.
3. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Степанов А. В. Залучення іноземних інвестицій як елемент економічної дипломатії. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5624/5564/>
4. Феодосьєв М. В., Стрілець В. Ю. Фактори впливу на залучення прямих іноземних інвестицій економіку України. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 57–61. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14439>.
5. Ясіновська І. Ф., Зіневич О. В. Інвестиційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи. Молодий вчений. URL: https://www.researchgate.net/publication/337702251_Investment_activity_in_Ukraine_problems_and_prospects.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE, SUSTAINABILITY AND GEOECONOMIC FRAGMENTATION AS KEY IMPERATIVES OF THE MODERN GLOBAL ECONOMIC ENVIRONMENT

Ana Buga, student majoring in “Data Analysis and Econometrics”, group ADE251;

Alesia Prisecaru, student majoring in “Data Analysis and Econometrics”, group ADE251

Aurelia Turcan, Scientific advisor, PhD

Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM), Republic of Moldova

ABSTRACT. The modern global economic environment is shaped by several interconnected imperatives that influence the development of national economies, firms, and international economic relations.

Among the most significant of them are artificial intelligence, sustainability, and geoeconomic fragmentation. These factors have become key drivers of transformation in production, trade, investment, and strategic decision-making. Artificial intelligence is increasingly affecting productivity, competitiveness, and labor market dynamics, creating both opportunities for innovation and risks related to inequality and technological disruption. At the same time, sustainability has turned into a strategic economic priority, as environmental, social, and governance principles are becoming essential for long-term resilience and responsible corporate behavior. In parallel, geoeconomic fragmentation, reflected in trade tensions, regionalization, and the restructuring of supply chains, is changing the traditional model of globalization and increasing the importance of economic security. The interaction of these imperatives shows that the modern global economy is no longer based only on efficiency and growth, but also on adaptability, resilience, and responsible development. Therefore, successful participation in the global economic environment increasingly depends on the ability of states and businesses to combine technological modernization, sustainable development, and resistance to external shocks.

Keywords: artificial intelligence, sustainability, geoeconomic fragmentation, global economy, resilience, competitiveness.

INTRODUCTION. The global economy is currently navigating what the IMF (2025) terms a “new era” of moderate but uneven resilience. Today's environment is shaped by three simultaneous imperatives: Artificial Intelligence (AI), Sustainability (ESG), and Geoeconomic Fragmentation. These are not separate trends but interacting forces that redefine how firms compete, how capital is allocated, and how states manage risk. This paper addresses two questions: what does each imperative demand, and how can algorithmic risk modeling help navigate all three simultaneously?

MAIN CONTENT.

1. The AI Imperative. Artificial intelligence is no longer perceived as a future trend, but as a present necessity of the global economy. Companies that fail to adopt AI technologies risk losing competitiveness and becoming obsolete. At the same time, AI has significant potential to increase productivity and transform labor markets. However, the expansion of labor-saving technologies may also contribute to

technological unemployment if it is not accompanied by appropriate social and economic policies. In addition, algorithmic risk modeling can improve efficiency through anomaly detection and predictive maintenance, although its application requires transparent governance and careful control in order to prevent bias.

2. The Sustainability Imperative. Sustainability has evolved from a voluntary element of corporate social responsibility into a strategic and regulatory requirement. Under the EU Corporate Sustainability Reporting Directive and the ISSB IFRS S1 and IFRS S2 standards, companies are increasingly required to disclose information according to the principle of double materiality, showing both how sustainability issues affect financial performance and how corporate activities affect society and the environment. In this context, algorithmic modeling can support emissions monitoring and climate scenario analysis, although challenges such as greenwashing and poor data quality remain important.

3. The Geoeconomic Fragmentation Imperative. Another defining feature of the modern global economy is geoeconomic fragmentation. Processes such as reshoring, friend-shoring, trade tensions, and competition for critical raw materials are weakening the traditional model of hyper-globalization. As a result, global value chains are becoming more vulnerable, while resilience and economic security are gaining importance. Digital incidents and supply chain disruptions further demonstrate the growing interdependence between geopolitical risks and economic stability. In this environment, algorithmic modeling can help firms assess supply chain risks and prepare for alternative geopolitical scenarios.

4. Algorithmic Modeling as a Cross-Cutting Solution. Algorithmic modeling represents a cross-cutting instrument that can support responses to all three imperatives. It can be applied to identify dependencies, monitor emerging risks, improve decision-making, and strengthen resilience. In the case of artificial intelligence, it helps detect model drift and operational vulnerabilities; in sustainability, it supports the identification of material issues and emissions tracking; and in geoeconomic fragmentation, it helps map supply chain structures and anticipate disruptions. Nevertheless, the effectiveness of

such models depends on high-quality data, transparent governance, and continuous auditing.

CONCLUSIONS. AI, sustainability, and geoeconomic fragmentation are binding imperatives of the modern global economy. Treating them separately is a strategic error. Algorithmic risk modeling (grounded in NIST) offers a practical integration tool, enabling predictive analytics, scenario testing, and resilience planning. For students and young economists, the key takeaway is clear: 21st-century economists must be literate in AI, ESG, and geopolitics simultaneously.

References

1. ENISA (European Union Agency for Cybersecurity), 2024. ENISA Threat Landscape 2024. Athens: ENISA. URL: <https://www.enisa.europa.eu>.
2. KeyBer L., Steinberger J. and Schmelzer M., 2025. Economic growth dependencies and imperatives: A review of key theories and their conflicts. *Ecological Economics*, 225, 108745. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2025.108745>.
3. IMF (International Monetary Fund), 2025. World Economic Outlook: A Fragile and Uneven Recovery. Washington, DC: IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.
4. Morgan S., 2023. Cybercrime To Cost The World \$10.5 Trillion Annually By 2025. *Cybersecurity Ventures*. URL: <https://cybersecurityventures.com>.
5. National Institute of Standards and Technology (NIST), 2018. Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity. Version 1.1. Gaithersburg: NIST. URL: <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.04162018>.
6. Zakri Abdul Hamid, Siti Hamisah Tapsir and Mohamad Osman, 2025. The ESG Imperatives in Today's Global Economy. Kuala Lumpur: UCSI University Press. URL: <https://www.ucsiuniversity.edu.my>.
7. Ponemon Institute, 2023. Cost of a Data Breach Report 2023. Traverse City, MI: Ponemon Institute LLC. URL: <https://www.ibm.com/security/data-breach>.

СЕКТОРНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС

Я. С. Гаркуша, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-41

*Ю. О. Єжелій, викладач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний розвиток міжнародних економічних відносин України відбувається в умовах поглиблення інтеграції з Європейським Союзом, який виступає ключовим торговельним партнером держави. В умовах воєнних викликів та трансформації глобальних ринків зовнішня торгівля України зазнає суттєвих структурних змін, що зумовлює необхідність комплексного аналізу її галузевих особливостей.

Європейський Союз виступає ключовим торговельним партнером України, на частку якого у 2023–2024 роках припадало понад 50 % зовнішньої торгівлі товарами. Загальний товарообіг між Україною та ЄС у 2024 році досяг близько 60,5 млрд дол. США, що майже вдвічі перевищує показники початкового етапу функціонування Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі у 2016 році [1]. Структура українського експорту до ЄС залишається переважно сировинно орієнтованою та представлена агропродовольчою продукцією (зернові культури, олійні, харчові жири) і продукцією металургії, тоді як імпорту формується здебільшого за рахунок машинобудівної продукції, енергоносіїв та хімічних товарів [2].

Запровадження поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) з 2016 року сприяло поступовому усуненню тарифних бар'єрів і гармонізації регуляторного середовища з нормами ЄС [3]. Водночас після повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році Європейський Союз додатково запровадив автономні торговельні заходи, зокрема тимчасове скасування мит і квот, а також механізми підтримки експорту української продукції, включаючи так звані «зелені коридори».

Попри позитивну динаміку торговельної інтеграції, функціонування зовнішньоторговельної системи України відбувається в умовах значних структурних та інфраструктурних обмежень. Зокрема, внаслідок воєнних дій суттєво ускладнилася логістика експорту через перевантаження альтернативних маршрутів (залізничних і прикордонних переходів) та часткову втрату доступу до морських портів. Додатковий вплив мають макроекономічні виклики, пов'язані з необхідністю післявоєнного відновлення, обсяг якого оцінюється приблизно у 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття [4], що водночас відкриває можливості для структурної модернізації економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів (з огляду на статус країни-кандидата з 2022 року).

У цих умовах актуальним є аналіз галузевих особливостей зовнішньої торгівлі України з ЄС, оскільки ключові сектори економіки демонструють різний рівень адаптації до сучасних викликів і можливостей; їх узагальнення здійснено на основі SWOT-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1 – Секторний SWOT-аналіз зовнішньоторговельної взаємодії України та ЄС

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
<i>Сільське господарство</i>			
Потужний аграрний потенціал (чорноземи, масштаби виробництва); висока частка на ринку ЄС (зокрема олії та зерно)	Пошкоджена логістика; зниження продуктивності через війну; кліматична нестабільність	Зростання попиту на продовольство в ЄС; інвестиції у переробку, зрощення; розширення доступу до ринку ЄС	Кліматичні ризики; цінова волатильність; протекціонізм ЄС (квоти, обмеження); конкуренція (США, Польща)
<i>Металургія</i>			
Значний виробничий потенціал; вагома частка в експорті	Різке падіння виробництва; пошкодження інфраструктури та енергопостачання	Відновлення експорту через нові логістичні маршрути; попит у ЄС на сталь для відбудови	Світове падіння цін; надвиробництво сталі (Китай); посилення екологічних та антидемпінгових вимог ЄС; конкуренція

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
<i>Машинобудування</i>			
Розвинена інженерна база; наявність кваліфікованих кадрів	Скорочення експорту; руйнування виробничих потужностей	Попит на обладнання для відбудови; інтеграція з ЄС (Індустрія 4.0)	Конкуренція з дешевішою продукцією; дефіцит ресурсів; високі логістичні /витрати
<i>ІТ та цифрові послуги</i>			
Лідер експорту послуг; висококваліфіковані кадри; гнучкість (remote work)	Скорочення експорту через війну; мобілізація кадрів; обмеження мобільності	Зростання попиту на ІТ-послуги; підтримка стартапів	Глобальна конкуренція (Індія, В'єтнам); відтік кадрів; кіберризики
<i>Енергетика</i>			
Розвинена інфраструктура; потенціал транзитного хабу для ЄС	Значні руйнування енергосистеми; втрата ресурсів; залежність від імпорту	Збільшення експорту електроенергії до ЄС; розвиток ВДЕ; інтеграція енергоринків	Геополітичні ризики; атаки на інфраструктуру; конкуренція постачальників; енергетична залежність
<i>Хімічна промисловість</i>			
Розвинена виробнича база (добрива, хімія); потенціал переробки	Висока енергоємність; обмежений доступ до окремих ринків	Попит на добрива в ЄС; розвиток «зеленої» хімії; вихід на нові ринки	Конкуренція (Китай); екологічні стандарти ЄС; обмеження сировини

Джерело: складено автором.

Проведений секторний SWOT-аналіз свідчить, що зовнішня торгівля України з ЄС характеризується наявністю суттєвих конкурентних переваг, насамперед у агропродовольчому та ІТ-секторах, а також значного потенціалу відновлення в металургії та машинобудуванні. Водночас ключовими стримуючими чинниками залишаються інфраструктурні обмеження, наслідки воєнних дій, висока сировинна орієнтованість експорту та зростаючі регуляторні вимоги Європейського Союзу.

У стратегічній перспективі розвиток зовнішньої торгівлі України з ЄС має ґрунтуватися на диверсифікації експортної структури, підвищенні рівня переробки продукції, інтеграції

у європейські виробничі ланцюги доданої вартості та адаптації до екологічних і цифрових стандартів ЄС. Важливим напрямом є також модернізація логістичної інфраструктури, розвиток інноваційних секторів економіки та активізація інвестиційної співпраці.

Список використаних інформаційних джерел

1. European Commission. EU trade relationships with Ukraine. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments.
2. Bulletin of Ukraine – EU trade relations. Ministry of Economy of Ukraine. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/6e6fc02e-cabf-4279-a232-65ab1e5ce839?lang=en-GB&title=BulletinOfUkraineEuTradeRelationsCurrentState>.
3. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. Mission of Ukraine to the European Union. 2021. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>.
4. Support to Ukraine. World bank Group. 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1f87835919e35a0cc76e9ae4ae300dc1-0080012025/original/WBG-Support-Ukraine-July-2025.pdf>.

ДИНАМІКА ВВП НІМЕЧЧИНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Л. О. Гришко, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-31

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Валовий національний продукт (ВНП) Німеччина є одним із ключових макроекономічних показників, що відображає загальний обсяг доходів, отриманих резидентами країни як на її території, так і за кордоном. Для економіки Німеччини, яка характеризується високим рівнем інтеграції у світове господарство, значну роль відіграють доходи від зовнішньоекономічної діяльності, зокрема прибутки транснаціональних корпорацій та інвестицій

за межами країни. ВВП визначають шляхом додавання до валового внутрішнього продукту різниці між доходами, отриманими німецькими резидентами з-за кордону, та доходами, виплаченими іноземним суб'єктам у межах країни. Динаміка ВВП Німеччини свідчить про стабільний розвиток економіки, хоча на окремі періоди впливали глобальні економічні кризи, зокрема фінансова криза 2008–2009 років та наслідки пандемії COVID-19. Аналіз цього показника дозволяє більш повно оцінити реальний рівень економічного добробуту країни та її позиції у світовій економіці, який відображений на наведеному графіку (рис. 1).

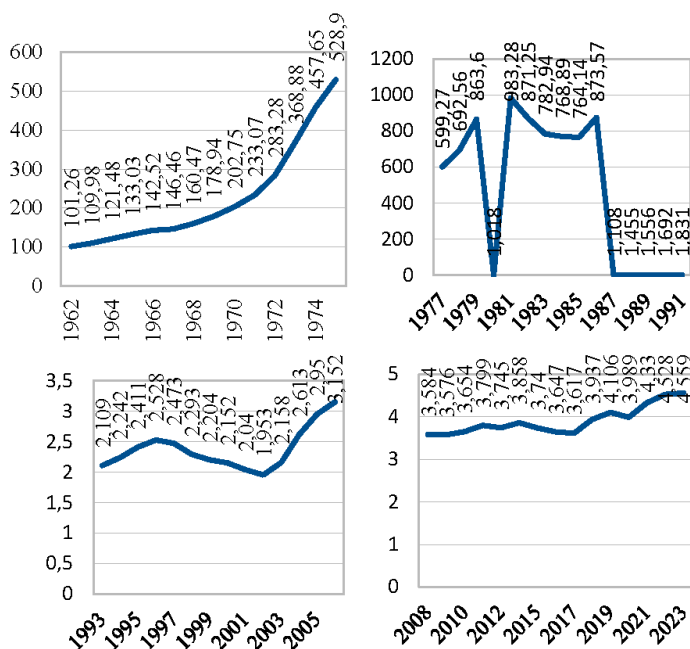


Рисунок 1

Джерело: [1, 2, 5].

На основі графіків, що відображають динаміку зростання валового національного продукту (ВВП) Німеччина з 1961 по 2023

рік, можна зробити висновок, що цей показник також змінювався нерівномірно, відображаючи як внутрішні економічні процеси, так і вплив зовнішньоекономічної діяльності. У 1960–1970-х роках спостерігалось стійке зростання ВВП, яке періодично переривалося кризовими явищами, зокрема економічними спадами 1967 та 1974 років. У 1980-х роках динаміка ВВП характеризувалася поступовою стабілізацією після рецесії початку десятиліття та підготовкою до важливих структурних змін, пов'язаних з об'єднанням країни. У 1990-х і на початку 2000-х років ВВП зазнав певних коливань через витрати на інтеграцію східних земель і адаптацію економіки до нових умов, однак уже з 2003 року спостерігалось поступове відновлення темпів зростання. Після 2007 року на динаміку ВВП значно вплинули глобальні виклики, зокрема світова фінансова криза 2008–2009 років і пандемія COVID-19 у 2020 році, що спричинило тимчасові спади. Водночас важливою особливістю ВВП є врахування доходів від зовнішньоекономічної діяльності, завдяки чому показник більш чутливо реагує на зміни у міжнародній економіці. Загалом, протягом досліджуваного періоду ВВП Німеччини демонструє відносно стійку позитивну динаміку, незважаючи на періодичні коливання. Це свідчить про високий рівень розвитку економіки країни, її активну участь у світових економічних процесах та здатність ефективно відновлюватися після кризових явищ.

Список використаних інформаційних джерел

1. World Bank Data. Germany – GDP (current US\$), 1962–2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=DE>.
2. World Bank Data. Germany – GNP (current US\$), 1962–2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTP.CD?locations=DE>.
3. Statistisches Bundesamt (Destatis). National Accounts – Gross Domestic Product and Gross National Income of Germany, 1960–2023. URL: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html.
4. OECD Data. Germany – Gross domestic product (GDP) and Gross national income (GNI). URL: <https://data.oecd.org/germany.htm>.
5. IMF Data. World Economic Outlook Database – Germany: GDP and GNP statistics (1962–2023). URL: <https://www.imf.org/en/Data>].

ВІЗУАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*А. В. Зайка, спеціальність Міжнародний бізнес, група МЕВ
МБ-41*

*А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент – науковий
керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах глобалізації брендинг виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності компаній. Його значення зростає у зв'язку з активним розвитком цифрового середовища, де формуються основні канали взаємодії зі споживачами [1].

Аналіз наукових підходів до трактування брендингу свідчить про відсутність єдиного визначення цього поняття. Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити кілька ключових напрямів його розуміння: як елемент стратегічного менеджменту, як маркетинговий інструмент та як управління інтелектуальною власністю підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати брендинг як комплексну систему, що формує конкурентні переваги компанії [3].

До основних елементів брендингу належать зміст бренду, ім'я, асоціації, імідж, ідентичність, сила бренду, лояльність та впізнаваність. Зокрема, ідентичність бренду включає логотип, фірмовий стиль, упаковку та інші візуальні атрибути, що забезпечують його впізнаваність. Імідж бренду відображає сприйняття компанії споживачами, тоді як лояльність визначає стабільність попиту [5]. Також було проаналізовано основні стратегії розвитку бренду, серед яких виділено монобрендинг, суббрендинг, мультибрендинг та парасольковий брендинг. Встановлено, що: монобрендинг забезпечує цілісність іміджу та зниження витрат, суббрендинг дозволяє працювати з різними сегментами ринку, мультибрендинг знижує репутаційні ризики, парасольковий брендинг сприяє швидкому виходу нових продуктів на ринок [4].

Брендинг виконує системоутворюючу роль у діяльності підприємства. Він впливає на:

- конкурентоспроможність;

- цінність продукції;
- лояльність споживачів;
- репутацію компанії;
- довгострокову вартість бізнесу [1].

Брендинг є не лише маркетинговим інструментом, а стратегічним фактором розвитку підприємства. В умовах цифровізації особливого значення набуває візуальний брендинг. Саме візуальні елементи (логотип, дизайн, стиль оформлення, вебсайт) формують перше враження про компанію та впливають на рішення споживачів [5].

Корпоративний вебсайт виступає ключовим елементом цифрового брендингу, оскільки він поєднує візуальну ідентичність, зміст бренду та комунікацію зі споживачем [4].

Сутність конкурентоспроможності підприємства визначається як здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток. Встановлено, що конкурентоспроможність має багатовимірний характер і включає економічні, технічні та організаційні складові [1].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності:

- метод бальних оцінок;
- рейтинговий метод;
- SWOT-аналіз;
- експертні методи та метод «дельфі» [2].

Зроблено висновок, що найбільш об'єктивна оцінка досягається шляхом комбінування декількох методів.

Проаналізувавши діяльність транснаціональних корпорацій, ключовими факторами їх конкурентоспроможності є фінансова потужність, інноваційність, доступ до глобальних ринків та сила бренду. Бренд виступає важливим нематеріальним активом, який впливає на ринкову капіталізацію компаній та їх позиції на світовому ринку.

У результаті дослідження встановлено, що брендинг є ключовим фактором формування конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити його як комплексну систему управління брендом, що забезпечує формування конкурентних переваг. Доведено, що візуальний брендинг відіграє особливу роль у цифровому просторі, оскільки саме він формує перше враження

про компанію та впливає на сприйняття бренду споживачами. Ефективне управління брендом сприяє підвищенню лояльності споживачів, зміцненню ринкових позицій та формуванню довгострокової цінності компанії [4].

Список використаних інформаційних джерел

1. Марченко О. М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі. 2023.
2. Червона О., Гопка А. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. 2024.
3. Лишенко М. О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. 2023.
4. Kotler P. Marketing 5.0: Technology for Humanity. 2021.
5. Keller K. Strategic Brand Management. 2022.

ГЕОПОЛІТИЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ У ПЕРСЬКІЙ ЗАТОЦІ: КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

А. В. Калина, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-31

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Перська затока історично є головною «артерією» світової економіки. Через її вузьке горло – Ормузьку протоку – проходить понад 20 % світового споживання нафти та близько 20 % скрапленого газу (LNG) [1]. Для таких гігантів як Китай, Індія та Японія цей регіон є безальтернативним джерелом енергії, оскільки понад 80 % палива з Затоки прямує саме на азійські ринки [2]. Десятиліттями регіональна безпека спиралася на складну систему взаємних стримувань, проте події 2026 року остаточно демонтували цей механізм, спровокувавши неконтрольовану ескалацію.

Ситуація різко загострилася наприкінці лютого 2026 року, коли багаторічне протистояння між Іраном та Ізраїлем перейшло у фазу відкритої війни. Після масованих ракетних ударів по військових об'єктах, конфлікт змістився на енергетичну інфраструктуру. 4 березня 2026 року Іран офіційно оголосив про закриття

Ормузької протоки для судноплавства, назвавши це заходом самооборони [3]. Це рішення миттєво паралізувало рух сотень танкерів, створивши найбільший штучний дефіцит енергоресурсів в історії.

Наслідки виявилися катастрофічними для світового ринку. Протягом лічених днів ціна на нафту марки Brent злетіла до \$ 120 за барель, а європейські та азійські хаби зафіксували рекордні ціни на газ через зупинку поставок з Катару [4]. Виконавчий директор МЕА Фатіх Біроль підкреслив, що світ зіткнувся не просто з подорожчанням, а з фізичною відсутністю палива для ключових галузей економіки [5]. Окрім зростання цін, удари по нафтопереробних заводах (НПЗ) у регіоні вивели з ладу потужності обсягом понад 4 млн барелів на добу, що унеможливує швидке відновлення ринку навіть у разі негайного припинення вогню [1].

Сьогодні, у квітні 2026 року, ця криза змушує країни G7 та Азії терміново переглядати свою енергетичну політику. Порушення логістики призвело до подорожчання фрахту на 60 % та змусило танкери йти довшим шляхом навколо Африки, що додає тижні до термінів доставки та мільярди доларів до кінцевої вартості продуктів [4].

Спричинений конфлікт у Перській затоці продемонстрував критичну вразливість глобальної енергетичної інфраструктури. Те, що раніше вважалося локальною напруженістю, обернулося для світу загрозою масштабної деіндустріалізації та енергетичного голоду. Головним уроком кризи стало усвідомлення того, що надмірна залежність від одного «вузького місця» робить світову економіку заручником геополітичних амбіцій регіональних гравців. Стабільність енергозабезпечення у майбутньому залежатиме не лише від наявності ресурсів, а й від здатності міжнародної спільноти гарантувати безпеку транспортних коридорів, які сьогодні виявилися абсолютно незахищеними перед лицем війни.

Список використаних інформаційних джерел

1. International Energy Agency (IEA) – Oil Market Report March 2026. URL: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-march-2026> (дата звернення: 10.04.2025).

2. IEA: The Strait of Hormuz as a Global Chokepoint. URL: <https://www.iea.org/about/oil-security-and-emergency-response/strait-of-hormuz> (дата звернення: 10.04.2025).
3. UK Parliament Research: Iran-Israel War and Maritime Security 2026 URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-10521/CBP-10521.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Argus Media: Energy Logistics and Force Majeure in the Gulf. URL: <https://www.argusmedia.com/en/news-and-insights/latest-market-news/2795563-qatarenergy-issues-force-majeure-to-some-lng-buyers> (дата звернення: 10.04.2025).
5. World Bank: Global Economic Outlook and Middle East Conflict. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/04/08/conflict-hits-menaap-economies-underscoring-need-for-action-to-boost-resilience-create-jobs> (дата звернення: 10.04.2025).

REGRESSION ANALYSIS OF FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS OF THE COCA-COLA COMPANY

A. V. Kalyna, specialty International Economic Relations, group IER IB b-31

A. L. Flehantova, PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Economics and International Economic Relations – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

In today's global economy, revenue growth remains one of the most important indicators of a company's success. Investors, managers, and analysts are constantly seeking answers to a key question: What specific financial factors influence a company's revenue? Understanding these relationships enables companies to improve their strategic decision-making, optimize resource allocation, and maintain long-term competitiveness.

The Coca-Cola Company provides an ideal example for investigating this question. Founded in 1886 by pharmacist John S. Pemberton in Atlanta, Coca-Cola evolved from a small local beverage into one of the most valuable and recognizable brands worldwide. Today, the company operates in more than 200 countries and manages a broad portfolio of beverages supported by a global production and distribu-

tion network. Its long history, strong brand power, and stable financial reporting make Coca-Cola a suitable case for financial and statistical analysis [1].

Despite the company’s global success, an important analytical question remains relevant: which internal financial factors contribute most significantly to revenue generation? While profitability indicators are frequently analyzed, Total Revenue provides a broader perspective because it captures overall market performance and reflects the company’s ability to convert resources into economic activity.

For this reason, Total Revenue is selected as the dependent variable in this research. The study investigates how Cost of Goods Sold, Total Current Assets, Total Liabilities and Total Equity influence revenue performance. These indicators represent key aspects of corporate management, including production efficiency, liquidity management, and financial leverage.

To explore these relationships, the research employs regression analysis based on financial data of The Coca-Cola Company for 2023–2025, measured in millions of U.S. dollars (Table 1). The regression approach enables identification of statistical dependencies between financial variables and provides empirical insight into the mechanisms of revenue formation within a multinational corporation.

Table 1 – Financial Indicators of The Coca-Cola Company (2023–2025)

Year	Total Revenue	Cost of goods sold	Total Current Assets	Total Liabilities	Total Equity
2025	47 941	18 397	31 044	70 541	34 275
2024	47 061	18 324	25 997	74 177	26 372
2023	45 754	18 520	26 732	70 223	27 480

Source: compiled by the author based on The Coca-Cola Company annual reports [2–4].

For the purposes of regression analysis, Total Revenue is denoted as the dependent variable (Y), while Cost of Goods Sold (X_1), Total Current Assets (X_2), Total Liabilities (X_3), and Total Equity (X_4) repre-

sent the independent variables. The relationship between the variables is described by the following multiple regression model.

$$Y = 0,75X_3 + 1,09X_4 - 5,551.$$

The regression results demonstrate different levels of influence of financial indicators on Total Revenue. The variables Cost of Goods Sold (X_1) and Total Current Assets (X_2) do not affect Total Revenue, since their regression coefficients equal zero, indicating the absence of statistical influence within the constructed model.

In contrast, Total Liabilities (X_3) and Total Equity (X_4) show a positive relationship with revenue performance. An increase in Total Liabilities leads to an increase in Total Revenue, while growth in Total Equity also contributes positively to revenue expansion.

Comparative analysis of regression coefficients indicates that Total Equity exerts the strongest impact on Total Revenue, whereas Total Liabilities demonstrates a weaker but still positive influence. Therefore, equity financing appears to be the most significant financial determinant of revenue growth for The Coca-Cola Company during the analyzed period.

The findings suggest that equity financing plays a dominant role in supporting revenue expansion, indicating that effective capital management contributes more to revenue generation than short-term operational indicators. The applied regression approach proved to be an effective analytical tool for evaluating financial performance and may be used for further analysis of multinational corporations and strategic financial decision-making.

References

1. The Coca-Cola Company. URL: <https://www.britannica.com/money/The-Coca-Cola-Company> (access date: 07.04.2025).
2. The Coca Cola Company. Annual Report 2024. URL: <https://investors.coca-colacompany.com/filings-reports/all-sec-filings/content/0000021344-25-000011/ko-20241231.htm> (access date: 07.04.2025).
3. The Coca Cola Company. Annual Report 2025. URL: <https://investors.coca-colacompany.com/filings-reports/all-sec-filings/content/0001628280-26-010047/ko-20251231.htm> (access date: 07.04.2025).

4. The Coca Cola Company. Annual Report 2023. URL: <https://investors.coca-colacompany.com/filings-reports/all-sec-filings/content/0000021344-24-000009/ko-20231231.htm> (access date: 07.04.2025).

ЕВОЛЮЦІЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН МІЖ США ТА КНР

М. С. Каневський, студент групи МЕВ МБ б-41, спеціальність Міжнародний бізнес

*А. А. Пожар, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Взаємовідносини між США та Китайською Народною Республікою є одним із визначальних чинників розвитку сучасної світової економіки. Саме характер співпраці, суперництва чи конфліктності між цими двома державами значною мірою впливає на міжнародну торгівлю, інвестиційні потоки, стан глобальних ланцюгів постачання, динаміку технологічного розвитку та загальну архітектуру світового господарства. Тому дослідження еволюції американо-китайських відносин має не лише теоретичне, а й вагомим практичне значення.

Важливим рубежем у розвитку двосторонніх відносин стало офіційне встановлення дипломатичних відносин між США та КНР 1 січня 1979 р. [1]. Цей крок створив передумови для поступового розширення політичного діалогу, торговельно-економічних контактів і залучення Китаю до глобальних економічних процесів. Подальше поглиблення взаємодії значною мірою було пов'язане з ринковими реформами в КНР та її інтеграцією у світову економіку.

Особливе значення мав вступ Китаю до Світової організації торгівлі у 2001 р., що став потужним стимулом для нарощування його участі у міжнародному поділі праці, розширення експорту та зміцнення позицій у глобальних виробничих мережах [2]. Упродовж 2000-х і першої половини 2010-х років відносини США та КНР характеризувалися одночасно зростанням економічної взаємозалежності та накопиченням структурних суперечностей. З одного боку, американський ринок став одним із ключових для китайських товарів, а Китай перетворився на важливого торго-

вельного партнера США. З іншого боку, посилювалися дискусії щодо торговельного дисбалансу, доступу до ринків, державної підтримки китайських виробників, захисту прав інтелектуальної власності та технологічної конкуренції.

Показово, що загальний товарообіг між США та КНР зріс із близько 121,5 млрд дол. США у 2001 р. до майже 582,0 млрд дол. США у 2024 р., тобто майже у 4,8 раза [4]. Це свідчить про надзвичайну глибину економічних зв'язків між двома країнами навіть попри посилення суперечностей. Водночас така взаємозалежність зробила обидві економіки особливо чутливими до змін у двосторонніх відносинах.

Новий етап розпочався у 2017–2018 рр., коли США ініціювали розслідування за Section 301 щодо практик Китаю у сфері передачі технологій, інтелектуальної власності та інновацій [1]. Відтоді американо-китайські відносини дедалі більше набувають ознак стратегічного суперництва, у якому економічні інструменти тісно переплітаються з технологічними, безпековими та геополітичними чинниками. Торговельні обмеження, тарифні заходи, експортний контроль, політика «friend-shoring» та прагнення до зниження критичної залежності від окремих ринків стали важливими проявами цієї трансформації [3].

Для глобальної економіки така еволюція має комплексні наслідки. По-перше, вона стимулює перегляд ланцюгів постачання та часткове перенесення виробництва до інших країн. По-друге, посилюється ризик фрагментації світової торгівлі та інвестиційних потоків за політичними або безпековими критеріями [4]. По-третє, зростає роль промислової політики, державного субсидування та економічної безпеки як чинників міжнародної конкуренції. Водночас, як наголошує СОТ, надмірна фрагментація несе суттєві ризики для стабільності, передбачуваності й ефективності світової торгівлі [3].

Отже, еволюція взаємовідносин між США та КНР пройшла шлях від нормалізації та економічного зближення до складного поєднання взаємозалежності й стратегічного суперництва. Саме ця подвійна природа сучасних американо-китайських відносин значною мірою визначає трансформацію глобальних економічних процесів. У найближчі роки їх подальший розвиток і надалі

залишатиметься одним із ключових чинників змін у світовій економіці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Alschner W. Recalibration, Shielding and Containment: How the World Trading System De-risks from China and the United States. *World Trade Review*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1017/S1474745625100992>.
2. Lampton D. M. *Living U. S.-China Relations: From Cold War to Cold War*. Bloomsbury Publishing. 2024. URL: <https://www.bloomsbury.com/us/living-uschina-relations-9781538187241/>
3. Ma X., Kang D. C. *Beyond Power Transitions: The Lessons of East Asian History and the Future of U.S.-China Relations*. Columbia University Press. 2024. URL: <https://cup.columbia.edu/book/beyond-power-transitions/9780231205368/>
4. Schindler S., Rolf S. *Geostrategic Globalization: US–China Rivalry, Corporate Strategy, and the New Global Economy*. *Globalizations*. 2025. Vol. 22, № 6. P. 897–914. URL: <https://doi.org/10.1080/14747731.2024.2434306>.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО ПОЛОЖЕННЯ В КРАЇНІ

О. О. Колбіна, студентка спеціальності Економіка, група БЕМ-1522

*Т. О. Погорєлова, доцент кафедри економіки бізнесу і МЕН – науковий керівник
Національний технічний університет «ХПІ»*

Дослідження стану соціально-трудових відносин в умовах воєнного положення в країні набуває особливої актуальності з огляду на глибокі трансформації економічного середовища, зміни у структурі зайнятості та підвищення рівня соціально-економічної нестабільності [1, 2]. Воєнні дії суттєво впливають на функціонування ринку праці, зумовлюючи скорочення робочих місць, переміщення трудових ресурсів, зміну умов праці та посилення соціальних ризиків [3, 4]. У таких умовах соціально-трудові відносини трансформуються, адаптуючись до нових викликів, що

потребує комплексного наукового аналізу та розробки ефективних механізмів їх регулювання.

Соціально-трудові відносини являють собою систему взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою щодо організації праці, розподілу результатів виробництва та забезпечення соціальних гарантій [5]. В умовах воєнного стану ця система зазнає суттєвих змін, зокрема через необхідність мобілізації трудових ресурсів, переорієнтації економіки на потреби оборони та забезпечення критичної інфраструктури [6]. Це призводить до зміни балансу інтересів між суб'єктами соціально-трудових відносин, посилення ролі держави як регулятора та зростання значення соціального діалогу.

Одним із ключових аспектів є трансформація ринку праці, що проявляється у зростанні безробіття, особливо в регіонах, які зазнали значних руйнувань, а також у зміні структури зайнятості. Значна частина працівників змушена змінювати місце проживання, що спричиняє нерівномірний розподіл трудових ресурсів та виникнення дисбалансів між попитом і пропозицією праці [7]. Водночас спостерігається зростання попиту на робочу силу в окремих секторах, зокрема в оборонній промисловості, будівництві та логістиці, що формує нові можливості для працевлаштування.

Суттєвих змін зазнають умови праці, які в умовах воєнного стану часто характеризуються підвищеним рівнем ризику, нестабільністю та необхідністю гнучкої організації робочого процесу. Впровадження дистанційної роботи, гнучких графіків та інших форм організації праці стає важливим інструментом адаптації підприємств до нових умов [8]. Однак це також породжує нові виклики, пов'язані з контролем за умовами праці, дотриманням трудових прав та забезпеченням соціального захисту працівників.

Особливого значення набуває роль держави у регулюванні соціально-трудових відносин. В умовах воєнного стану держава змушена оперативно реагувати на зміни, впроваджуючи тимчасові нормативно-правові акти, спрямовані на забезпечення функціонування економіки та підтримку зайнятості. Це включає спрощення процедур найму та звільнення працівників, регулювання режиму робочого часу, а також надання соціальної допомоги найбільш вразливим категоріям населення. Водночас важливо забезпечити баланс між гнучкістю регулювання та захистом прав пра-

цівників. У таких умовах держава виступає гарантом соціальної стабільності, формуючи механізми підтримки як для роботодавців, так і для працівників. Значну роль відіграє розвиток соціального діалогу, що дозволяє враховувати інтереси різних сторін та знижувати рівень конфліктності. Важливим напрямом є адаптація трудового законодавства до нових реалій, зокрема впровадження гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи. Це сприяє збереженню трудового потенціалу країни та забезпечує основу для післявоєнного відновлення економіки.

Соціальний діалог між роботодавцями, працівниками та державою є важливим інструментом узгодження інтересів у сфері праці. В умовах воєнного стану його значення зростає, оскільки ефективна комунікація дозволяє мінімізувати соціальні конфлікти, забезпечити стабільність трудових колективів та сприяти збереженню виробничого потенціалу. Роль профспілок та інших представницьких органів працівників полягає у захисті їхніх прав та інтересів, а також у сприянні формуванню конструктивних рішень у складних умовах.

Важливим аспектом є забезпечення соціального захисту працівників, який включає гарантії оплати праці, охорону праці, медичне забезпечення та соціальне страхування. В умовах воєнного стану зростає потреба у підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп населення. Ефективна система соціального захисту сприяє зниженню соціальної напруги та забезпечує базові умови для відновлення економічної активності.

Суттєвий вплив на соціально-трудові відносини має цифровізація, яка прискорюється в умовах воєнного стану. Використання цифрових платформ для пошуку роботи, організації дистанційної праці та управління персоналом дозволяє підвищити ефективність ринку праці та забезпечити доступ до зайнятості навіть у складних умовах. Водночас це вимагає розвитку цифрових компетенцій працівників та вдосконалення нормативного регулювання.

Таким чином, стан соціально-трудових відносин в умовах воєнного положення характеризується глибокими трансформаціями, що охоплюють усі аспекти взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою. Ефективне управління цими проце-

сами потребує комплексного підходу, що поєднує гнучкість регулювання, розвиток соціального діалогу, забезпечення соціального захисту та впровадження інноваційних технологій. У перспективі це створить передумови для відновлення ринку праці, підвищення рівня зайнятості та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Жегус О. В., Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. № 26 (1168). С. 174–181.
2. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
3. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova, L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
4. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.
5. Коціські Д. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коціські, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.
6. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
7. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>

8. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.
9. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу // Економічні науки : зб. наук. пр. Сер.: Економіка та менеджмент. Луцьк : ЛНТУ, 2012. Вип. 9 (34), ч. 2. С. 10–23. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26762>.
10. Косенко О. П., Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76–87.

КОМПЛАЄНС ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ

В. А. Комаса, студентка спеціальності *Економіка*, група *БЕМ-1522з*

Т. О. Кобелева, *д-р екон. наук, професор кафедри економіки бізнесу і МЕН – науковий керівник*
Національний технічний університет «ХПІ»

Комплаєнс як важливий економічний інструмент боротьби з корупцією набуває особливого значення в умовах трансформації економічних систем, посилення глобальної конкуренції та зростання вимог до прозорості ведення бізнесу [1, 3]. У сучасному середовищі комплаєнс розглядається не лише як сукупність внутрішніх процедур дотримання законодавства, а як комплексна управлінська система, спрямована на запобігання правопорушенням, мінімізацію ризиків та формування етичної корпоративної культури [2, 6]. Його впровадження є ключовим фактором підвищення довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства, а також важливою умовою забезпечення сталого економічного розвитку.

Сутність комплаєнсу полягає у забезпеченні відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, внутрішніх регламентів, міжнародних стандартів та етичних норм [4, 9]. У контексті боротьби з корупцією комплаєнс виступає превентивним

механізмом, який дозволяє виявляти та усувати потенційні корупційні ризики ще до їх реалізації. Це досягається через впровадження систем внутрішнього контролю, антикорупційних політик, процедур перевірки контрагентів та механізмів моніторингу діяльності персоналу.

Важливим елементом комплаєнс-системи є ідентифікація та оцінка корупційних ризиків, що дозволяє підприємству визначити найбільш уразливі сфери діяльності та розробити відповідні заходи реагування. Аналіз ризиків включає оцінку внутрішніх процесів, взаємодії з державними органами, участі у тендерах, укладання контрактів та інших аспектів діяльності, де можливе виникнення корупційних практик [5]. На основі такого аналізу формуються політики та процедури, спрямовані на мінімізацію ризиків і забезпечення прозорості операцій.

Ключову роль у функціонуванні комплаєнс-системи відіграє корпоративна культура, яка визначає поведінкові стандарти працівників і формує їхнє ставлення до етичних норм. Ефективний комплаєнс передбачає не лише формальне дотримання правил, а й формування внутрішньої мотивації до чесної та відповідальної поведінки [7, 10]. Це досягається через навчання персоналу, комунікацію цінностей компанії, впровадження кодексів етики та створення умов для відкритого обговорення проблемних питань.

Значну роль відіграють механізми внутрішнього контролю та аудиту, які забезпечують моніторинг дотримання комплаєнс-політик та своєчасне виявлення порушень. Внутрішній аудит дозволяє оцінити ефективність системи контролю, виявити слабкі місця та запропонувати заходи щодо їх усунення. Важливим інструментом є також канали повідомлення про порушення, зокрема так звані «гарячі лінії», які дозволяють працівникам і партнерам повідомляти про випадки корупції без ризику переслідування.

У сучасних умовах комплаєнс тісно пов'язаний із цифровими технологіями, які розширюють можливості моніторингу та аналізу діяльності підприємства. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, аналітичних платформ та систем управління ризиками дозволяє автоматизувати процеси контролю, підвищити їхню ефективність і знизити ймовірність людського

фактору. Цифровізація комплаєнсу сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів і забезпечує оперативне реагування на потенційні загрози.

Важливим аспектом є взаємодія підприємств із державними органами та міжнародними інституціями у сфері боротьби з корупцією. Дотримання міжнародних стандартів комплаєнсу, зокрема антикорупційних вимог, є необхідною умовою участі у міжнародних проєктах, залучення інвестицій та виходу на зовнішні ринки. У цьому контексті комплаєнс виступає інструментом інтеграції підприємств у глобальне економічне середовище та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Економічний ефект від впровадження комплаєнс-системи проявляється у зниженні витрат, пов'язаних із штрафами, судовими розглядами та репутаційними втратами. Крім того, комплаєнс сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню довгострокових відносин із партнерами. В умовах зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності комплаєнс стає невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку підприємства. Він формує культуру доброчесності та прозорості, що підвищує довіру з боку інвесторів і клієнтів. Запровадження комплаєнс-політик сприяє мінімізації ризиків у сфері фінансового контролю та дотримання міжнародних стандартів. Це створює конкурентні переваги на глобальних ринках і відкриває нові можливості для співпраці. У довгостроковій перспективі комплаєнс стає важливим чинником підвищення стійкості та інвестиційної привабливості бізнесу.

Комплаєнс є важливим економічним інструментом боротьби з корупцією, який поєднує правові, організаційні, етичні та технологічні механізми. Його ефективність визначається комплексністю підходу, рівнем інтеграції у систему управління підприємством та готовністю керівництва підтримувати принципи прозорості та доброчесності. У сучасних умовах впровадження комплаєнсу є не лише вимогою часу, а й стратегічною необхідністю, що забезпечує стійкість бізнесу, підвищення його репутації та сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки, вільної від корупційних проявів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Косенко О. П., Кобєлева Т. О., Перерва П. Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76–87.
2. Жегус О. В., Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. № 26 (1168). С. 174–181.
3. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
4. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova, L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
5. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.
6. Коціскі Д. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коціски, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.
7. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
8. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
9. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку під-

приємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.

10. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу // Економічні науки : зб. наук. пр. Сер.: Економіка та менеджмент. Луцьк : ЛНТУ, 2012. Вип. 9 (34), ч. 2. С. 10–23. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26762>.

ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

А. О. Корнейко, студентка спеціальності Економіка, група БЕМ-1122з

П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор кафедри економіки бізнесу і МЕВ – науковий керівник

Національний технічний університет «ХПІ»

Економічні напрямки післявоєнного відновлення промислового потенціалу України формуються під впливом масштабних структурних руйнувань, втрати виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та суттєвих змін у геоекономічному середовищі [1]. У цих умовах відновлення промисловості виступає не лише як процес реконструкції зруйнованих об'єктів, а як стратегічна трансформація економічної системи, спрямована на формування сучасної, інноваційно орієнтованої та конкурентоспроможної індустрії [2, 3]. Відтак, післявоєнна відбудова потребує комплексного підходу, який поєднує короткострокові заходи стабілізації з довгостроковими структурними реформами.

Одним із ключових напрямків є модернізація виробничих потужностей на основі впровадження передових технологій та інноваційних рішень [4]. Відновлення промисловості доцільно здійснювати не шляхом простого відтворення довоєнної структури, а через технологічне оновлення, яке забезпечить підвищення продуктивності, енергоефективності та екологічної безпеки виробництва [5, 6]. У цьому контексті важливим є розвиток високотехнологічних галузей, зокрема машинобудування, авіакосмічної промисловості, ІТ-сектору та виробництва складної техніки,

що здатні формувати додану вартість і забезпечувати інтеграцію України у глобальні виробничі ланцюги [7].

Суттєвим напрямком післявоєнного відновлення є залучення інвестиційних ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Формування сприятливого інвестиційного клімату передбачає вдосконалення нормативно-правового середовища, забезпечення захисту прав власності, розвиток фінансових інститутів та зниження адміністративних бар'єрів [8]. Особливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, донорські програми та механізми державно-приватного партнерства, які можуть стати основними джерелами фінансування відбудови промисловості. Ефективне використання цих ресурсів потребує прозорості, підзвітності та стратегічного планування.

Важливим аспектом є відновлення та розвиток інфраструктури, яка забезпечує функціонування промислового комплексу [10]. Йдеться про транспортну, енергетичну, логістичну та цифрову інфраструктуру, без якої неможливе ефективне виробництво та збут продукції. Особливу увагу слід приділити розвитку енергетичної системи, зокрема впровадженню відновлюваних джерел енергії, децентралізації енергопостачання та підвищенню енергонезалежності. Це не лише сприятиме стійкості економіки, а й відповідатиме сучасним глобальним трендам сталого розвитку.

Окремим напрямком є розвиток людського капіталу, який виступає основою відновлення промислового потенціалу. В умовах демографічних втрат та міграційних процесів важливо забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів, розвиток професійної освіти та стимулювання повернення трудових ресурсів. Інвестиції в освіту, науку та підвищення кваліфікації працівників сприятимуть формуванню інноваційної економіки та підвищенню продуктивності праці.

Не менш значущим є розвиток регіональної промислової політики, спрямованої на відновлення та диверсифікацію економіки окремих територій. Післявоєнна відбудова повинна враховувати специфіку регіонів, рівень їхніх втрат та потенціал розвитку. Створення індустріальних парків, спеціальних економічних зон та кластерів може стати ефективним інструментом стимулювання економічної активності, залучення інвестицій та розвитку малого і середнього бізнесу.

Інтеграція України у світову економіку є ще одним важливим напрямком післявоєнного відновлення. Розширення експортного потенціалу, диверсифікація ринків збуту та участь у міжнародних виробничих ланцюгах сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності національної промисловості. У цьому контексті важливим є гармонізація стандартів, розвиток торговельної інфраструктури та підтримка експортоорієнтованих промислових підприємств нашої країни.

Особливого значення набуває цифровізація промисловості, яка передбачає впровадження технологій Індустрії 4.0, автоматизацію виробничих процесів, використання великих даних та штучного інтелекту. Цифрові трансформації дозволяють підвищити ефективність управління, знизити витрати та забезпечити гнучкість виробництва. Вони також сприяють інтеграції підприємств у глобальні цифрові екосистеми та підвищують їхню конкурентоспроможність.

Узагальнення результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що економічні напрямки післявоєнного відновлення промислового потенціалу України охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, людського капіталу, регіональної політики та міжнародної інтеграції. Комплексна реалізація цих напрямків дозволить не лише відновити зруйновану промисловість, а й сформувати нову модель економічного розвитку, орієнтовану на інновації, стійкість і глобальну конкурентоспроможність. У результаті Україна зможе перейти від етапу відбудови до етапу сталого економічного зростання, забезпечуючи високий рівень добробуту населення та зміцнення своїх позицій у світовій економіці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Моделирование стратегической политики маркетингу конкурентоспособности на засадах бенчмаркінгу // Економічні науки : зб. наук. пр. Сер.: Економіка та менеджмент. Луцьк : ЛНТУ, 2012. Вип. 9 (34), ч. 2. С. 10–23. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26762>.

2. Косенко О. П., Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76–87.
3. Жегус О. В., Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. № 26 (1168). С. 174–181.
4. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
5. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova, L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
6. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.
7. Коціскі Д. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коціскі, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.
8. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
9. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
10. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИВАННЯ У ПЕРЕБУДОВУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В. А. Лець, аспірант спеціальності Економіка

О. В. Манжура, д-р екон. наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифровізація виступає одним із ключових імперативів, що визначає напрями трансформації глобального економічного середовища. Активне впровадження цифрових технологій змінює структуру економічних відносин, сприяє формуванню нових ринків і підвищує ефективність використання ресурсів [3; 8]. Для України цифровізація є важливим фактором відновлення економіки та підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів [7].

Метою стало дослідження сутності цифровізації як сучасного імперативу глобального економічного середовища та визначити її вплив на інвестування у перебудову національної економіки України.

Серед ключових імперативів сучасного глобального економічного середовища було б доцільно виділити – цифровізацію економіки.

Цифровізація економіки – стрімкий розвиток цифрових технологій, що змінює бізнес-моделі та підходи до інвестування [3]. Цифровізація економіки є одним із визначальних імперативів сучасного глобального економічного середовища, що обумовлює трансформацію традиційних моделей господарювання та формує нові можливості для економічного зростання [3; 8]. В умовах інтеграції України у світовий економічний простір цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки [7].

Сутність цифровізації полягає у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери економічної діяльності, що сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управління та розвитку інноваційних форм підприємства [3].

Цифровізація створює низку переваг для національної економіки, серед яких підвищення продуктивності праці, зниження трансакційних витрат, розширення доступу до ринків та покращення інвестиційного клімату [1; 2]. Разом із тим існують певні виклики, зокрема цифровий розрив, загрози кібербезпеці, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність удосконалення нормативно-правової бази [10].

У контексті перебудови економіки України цифровізація виступає стратегічним фактором відновлення та модернізації, оскільки сприяє розвитку інноваційних галузей, підвищенню ефективності використання ресурсів та інтеграції у глобальні економічні процеси [5; 11]. Таким чином, активізація цифрових трансформацій є необхідною умовою забезпечення сталого економічного розвитку України в умовах сучасних глобальних викликів [7; 12].

Цифровізація економіки передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери господарської діяльності, що сприяє автоматизації процесів, розвитку інновацій та формуванню цифрових екосистем [3].

В Україні цифровізація реалізується через розвиток електронного урядування, ІТ-сектору, електронної комерції та фінансових технологій. Це створює передумови для підвищення прозорості економіки, зниження трансакційних витрат та покращення бізнес-клімату [6; 9].

Встановлено, що цифровізація суттєво впливає на інвестиційні процеси, зокрема:

- підвищує інвестиційну привабливість країни за рахунок прозорості та відкритості ринків;
- стимулює розвиток інноваційних галузей економіки;
- сприяє залученню іноземного капіталу в ІТ та високотехнологічні сектори;
- забезпечує ефективніше управління інвестиційними ресурсами [2; 12].

Висновки. Цифровізація є стратегічним імперативом глобального економічного середовища, що визначає нові можливості для інвестування та економічного розвитку. Для України її ефективна реалізація є ключовою умовою перебудови національної економіки, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних інформаційних джерел

1. Global Economic Prospects. Washington : World Bank, 2024. 198 p.
2. World Economic Outlook. Washington : International Monetary Fund, 2024. 210 p.
3. Digital Economy Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 312 p.
4. World Investment Report 2024. Geneva : UNCTAD, 2024. 280 p.
5. World Energy Outlook 2023. Paris : International Energy Agency, 2023. 354 p.
6. План відновлення України. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. 250 с.
7. Геєць В. М. Глобальні трансформації та проблеми економічного розвитку України. Економіка України. 2022. № 1. С. 4–18.
8. Колодко Г. В. Цифрова економіка та її вплив на розвиток суспільства. Економічна теорія. 2021. № 2. С. 5–17.
9. Буркинський Б. В., Горячук В. Ф. Інвестиційна політика України в умовах глобальних викликів. Регіональна економіка. 2023. № 2. С. 45–52.
10. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Глобальна економіка: сучасні виклики та ризики. Міжнародна економічна політика. 2022. № 1. С. 12–26.
11. Хвесик М. А., Шубалий О. М. Екологічні імперативи сталого розвитку економіки України. Економіка природокористування. 2021. № 3. С. 23–31.
12. Савченко В. Ф. Інституційні засади розвитку інвестиційної діяльності в Україні. Фінанси України. 2023. № 5. С. 37–49.

ОСНОВНІ ЗАДАЧІ ТА ВИКЛИКИ ПРОЦЕСУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

В. О. Мосієнко, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, групи МЕВ МБ 6-41

А. А. Пожар, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Європейська інтеграція – це багатовимірний процес, що охоплює політичне, економічне, правове, інституційне та суспільне зближення держави з Європейським Союзом. Його призначення

є досягненням повної участі країни у спільному європейському просторі, який базується на спільних правилах, цінностях і стандартах. Приєднання до ЄС відкриває для держави значні переваги. Насамперед йдеться про зміцнення політичної стабільності, оскільки країни-члени взаємодіють у межах спільних інституцій, які допомагають ефективно вирішувати як внутрішні, так і зовнішні виклики. Це також сприяє підвищенню прозорості влади та розвитку демократичних механізмів управління [1].

З економічної точки зору доступ інтеграції до ЄС означає до спільного ринку, що створює сприятливі умови для зростання торгівлі та залучення інвестицій. Це, у свою чергу, допоможе оновленню інфраструктури, технологічному розвитку виробництва та посиленню конкурентоспроможності національної економіки. Окрему роль підвищує соціальні стандарти. У країнах ЄС важливо розділити питання екології, безпеки продукції та захисту прав споживачів. Усе це позитивно впливає на якість життя населення та умови праці. Для України європейська інтеграція має стратегічне значення і закріплена на рівнях Основного Закону. Вона передбачає поступове наближення національного законодавства до європейських норм, а також впровадження спільних різних принципів у сферу життя. Після початку повномасштабної агресії Росії цей курс набув ще більшої ваги, однак став не лише напрямком розвитку, а й питаннями національного виживання. Євроінтеграція для України – це шлях до посилення незалежності, забезпечення безпеки та утвердження демократичних свобод, що відповідають європейським цінностям [2, с. 17].

Реалізація Угоди про асоціацію, формування поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, а також поступова лібералізація візового режиму. Важливе місце в цьому процесі займає й енергетичний сектор, який має стратегічне значення для обох сторін. Угода про асоціацію виступає основним інструментом практичного зближення України з ЄС. Вона створила реальні механізми для впровадження реформ і переходу від декларативних заяв до конкретних дій. Важливо, що між Україною та Євросоюзом відсутні серйозні конфліктні протиріччя, друга сторона загалом по виділенню спільних інтересів та бачення розвитку співробітни-

цтва. Виконання положення Угоди, зокрема в частині зони вільної торгівлі, а також трансформація енергетичної галузі, є показником фактичного наближення України до європейського простору. Саме енергетика розглядається як одна з ключових сфер, де Україна має продемонструвати ефективність реформ, забезпечивши прозорість і конкурентність [3].

Щодо безвізового режиму, його впровадження залежить від взаємних кроків України та ЄС. Важливим етапом у цьому процесі стало надання Україні відповідного плану дій, який окреслив необхідні реформи для досягнення цієї мети. Основною рамкою співпраці протягом тривалого часу залишалася європейська політика сусідства. Її поява була зумовлена відсутністю єдності серед державних членів щодо подальшого розширення ЄС Союзу та ролі в його пострадянських країнах, зокрема в Україні. З метою активізації співробітництва було започатковано ініціативу «Східне партнерство». Вона розглядається як додатковий інструмент взаємодії, який дозволяє Україні просувати власні інтереси та використовувати нові механізми для реформування держави. У рамках цієї ініціативи передбачено кілька напрямків співпраці, які доповнюють положення про Угоди про асоціацію. Також вона сприяє підтримці демократичних перетворень і розвитку міжпарламентського діалогу, зокрема через участь у відповідних міжнародних форматах. Ефективність «Східного партнерства» значною мірою залежить від політичної волі учасників та їх здатності координувати спільні дії. Складність полягає в тому, що країни-учасниці перебувають на різних етапах інтеграції до ЄС і мають різні параметри [4, с. 64].

Проаналізувавши зазначену тему, можна сформулювати низку узагальнених висновків. Передусім, курс України на європейську інтеграцію є обґрунтованим і логічним з різних точок зору – історичної, географічної, цивілізаційної та соціально-економічної. З моменту здобуття незалежності Європейський Союз утвердився як потужне об'єднання розвинених держав, яке демонструє ефективну модель співпраці та розвитку в умовах глобальних викликів. Важливим аспектом є сучасний безпековий контекст. В умовах протистояння російській агресії інтеграція до Євро-

пейського Союзу набуває не лише політичного чи економічного значення, а й стає елементом системи гарантій безпеки. Членство в ЄС розглядається як складова ширшої архітектури захисту державного суверенітету. Далі, для досягнення цієї мети Україна повинна повною мірою виконати взяті на себе зобов'язання та відповідати європейським стандартам демократії, права і врядування. Водночас важливим залишається активний дипломатичний діалог із державами-членами ЄС, результатом якого має стати початок повноцінних переговорів про вступ - ключового етапу інтеграційного процесу. Тому Україні варто зберігати послідовність, політичну волю та суспільну підтримку на цьому шляху. Попереду – низка важливих кроків: відкриття та проходження переговорних кластерів, оцінка готовності країни з боку європейських інституцій, погодження рішення всіма державами-членами ЄС, а також ратифікація відповідної угоди. За сприятливих умов і ефективного просування реформ Україна має реальні шанси завершити цей процес і набути членства в Європейському Союзі в перспективі до 2030 року.

Список використаних інформаційних джерел

1. Єврокомісія представила Звіт щодо прогресу України в межах Пакету розширення 2024. Наш шлях до ЄС. Офіс Віцепрем'єра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/evrokomisiyapredstavyla-zvit-shhodo-progresu-ukrayiny-v-mezhah-paketu-rozshyrennya-2024>.
2. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Центр Разумков. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.
3. План дій «Україна – Європейський Союз. Європейська політика сусідства». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_693#Text.
4. Віднянський С. В. Еволюція взаємовідносин України і Європейського Союзу в умовах російсько-української війни та їх вплив на трансформацію українського суспільства. Аналіт. доповідь. Київ : Інститут історії України, 2023. 47 с. URL: <http://resource.history.org.ua/item/0017624>.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Д. О. Попович, студент спеціальності Економіка, група БЕМ-1522

Т. О. Кобєлева, д-р екон. наук, професор кафедри економіки бізнесу і МEB – науковий керівник

Національний технічний університет «ХПІ»

Економічна безпека підприємств під час воєнного стану є ключовою умовою їхнього виживання, збереження виробничого потенціалу та забезпечення безперервності господарської діяльності в умовах підвищеної невизначеності та ризиків [1]. Воєнні дії суттєво змінюють середовище функціонування бізнесу, зумовлюючи руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту, дефіцит ресурсів і загрози фізичній безпеці персоналу [2, 3]. У цих умовах економічна безпека набуває комплексного характеру, охоплюючи фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні та інституційні аспекти діяльності підприємства.

Сутність економічної безпеки підприємства полягає у здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати стабільність функціонування та створювати умови для подальшого розвитку [4, 5]. В умовах воєнного стану ця здатність значною мірою визначається рівнем адаптивності підприємства, гнучкістю управлінських рішень і ефективністю використання ресурсів. Важливою характеристикою економічної безпеки є її превентивний характер, що передбачає не лише реагування на загрози, а й їхнє своєчасне виявлення та попередження.

Одним із ключових напрямів забезпечення економічної безпеки є управління фінансовими ресурсами, яке спрямоване на підтримку ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У воєнних умовах особливого значення набуває оптимізація витрат, диверсифікація джерел фінансування, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також формування резервів для покриття непередбачених витрат [6]. Використання антикризових фінансових інструментів дозволяє знизити ризики банкрутства та забезпечити стабільність грошових потоків.

Виробнича безпека підприємства в умовах воєнного стану пов'язана з необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження обладнання та матеріальних ресурсів. Руїнування виробничих потужностей, перебої в постачанні сировини та енергії, а також обмеження доступу до ринків збуту створюють значні виклики для підприємств [7, 8]. У цьому контексті важливими є диверсифікація постачальників, релокація промислового виробництва, створення резервних виробничих потужностей та впровадження гнучких технологічних рішень.

Кадрова безпека набуває особливого значення в умовах мобілізації, міграції населення та зростання соціальних ризиків. Підприємства змушені адаптувати кадрову політику до нових умов, забезпечуючи збереження ключових працівників, розвиток їхніх компетенцій та підтримку мотивації. Важливим аспектом є забезпечення безпечних умов праці, психологічної підтримки персоналу та гнучкої організації робочого процесу. Ефективне управління людським капіталом сприяє збереженню продуктивності та стабільності діяльності підприємства.

Інформаційна безпека підприємства також зазнає суттєвого впливу воєнних умов, оскільки зростає ризик кібератак, витоку конфіденційної інформації та інформаційних маніпуляцій [9, 10]. Захист інформаційних ресурсів, впровадження сучасних систем кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності персоналу стають необхідними умовами забезпечення економічної безпеки. Інформаційна стійкість підприємства дозволяє зберігати контроль над бізнес-процесами та мінімізувати ризики втрат.

Логістична безпека є ще одним важливим компонентом економічної безпеки, оскільки воєнні дії суттєво ускладнюють транспортування продукції, постачання сировини та доступ до ринків збуту. Підприємства змушені переглядати логістичні стратегії, шукати альтернативні маршрути, оптимізувати складські запаси та впроваджувати цифрові технології управління логістикою. Ефективна логістика забезпечує безперервність виробничого процесу та своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами.

Інституційний аспект економічної безпеки пов'язаний із взаємодією підприємств із державними органами, фінансовими установами та іншими суб'єктами економіки. Умови воєнного стану передбачають зміну нормативно-правового середовища, що вимагає від підприємств високого рівня адаптивності та правової обізнаності. Державна підтримка бізнесу, зокрема у вигляді по-

даткових пільг, кредитних програм та компенсацій, відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки.

Особливого значення набуває стратегічний підхід до управління економічною безпекою, який передбачає формування системи моніторингу ризиків, розробку антикризових планів та впровадження механізмів швидкого реагування на загрози. Використання сучасних аналітичних інструментів, сценарного планування та цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Економічна безпека підприємств під час воєнного стану є багатокомпонентною системою, що охоплює фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, логістичні та інституційні аспекти діяльності. Її забезпечення потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення адаптивності, гнучкості та інноваційності підприємств. У сучасних умовах економічна безпека виступає не лише засобом захисту від загроз, а й важливим фактором забезпечення стійкого розвитку та відновлення економіки в цілому.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. Київ : Пульсари, 2015. 278 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600>.
2. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
3. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.
4. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу // Економічні науки : зб. наук. пр. Сер.: Економіка та менеджмент. Луцьк : ЛНТУ, 2012. Вип. 9 (34), ч. 2. С. 10–23. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26762>.
5. Косенко О. П., Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелек-

- туальної власності. Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76–87.
6. Жегус О. В., Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. № 26 (1168). С. 174–181.
 7. Косенко О. П., Долина І. В., Перерва П. Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 66 (1039). С. 30–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751>.
 8. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>.
 9. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Зб. наук. пр. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 24–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533>.
 10. Коціські Д. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коціські, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 62. С. 137–142. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26853>.

ЕКОНОМІЧНІ САНКЦІЇ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАСЛІДКИ

Р. І. Пугач, студент спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини, освітня програма «Міжнародний бізнес», група МЕВ МБ 6-41

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасна система міжнародних економічних відносин перебуває в стані глибокої трансформації, каталізатором якої стало без-

прецедентне використання інструментів економічного примусу (санкцій). Економічні санкції, які раніше розглядалися переважно як допоміжний інструмент дипломатії, еволюціонували у фундаментальний фактор впливу на макроекономічну стабільність, глобальні ланцюги постачання та архітектуру світового фінансового ринку. Враховуючи стрімке зростання протекціонізму та технологічного ембарго, дослідження природи, механізмів реалізації та наслідків санкційних режимів набуває критичної актуальності для розуміння майбутніх шляхів світового господарства.

При розгляді такого інструменту як санкції, треба чітко розуміти, які види існують та в яких випадках вони використовуються. У системі міжнародного права санкції класифікують за п'ятьма ключовими категоріями: економічні, дипломатичні, військові, спортивні та екологічні. За об'єктом впливу ці заходи поділяють на персональні (індивідуальні) та секторальні (що охоплюють цілі галузі). В теперешній час прийнято використовувати не окремі види санкційного впливу, а намагатися максимально ізолювати підсанкційний об'єкт у всіх можливих сферах. Це підвищує шанси на отримання позитивних результатів та пришвидшує загальну дію санкційного впливу [1].

Історично санкції зазнали переходу від «тупих» інструментів тотального ембарго до високотехнологічних «розумних» (таргетованих) заходів. Спочатку економічні санкції застосовувалися переважно в межах торговельних війн або як початковий етап військових дій, проте сучасна практика демонструє їх використання як альтернативи збройним конфліктам, що дозволяє чинити тиск на порушників міжнародних стандартів без прямого застосування сили. У цьому контексті санкції розглядаються як засіб багатосторонньої дипломатії, спрямований на захист прав людини, протидію агресії, анексії територій та розповсюдженню зброї масового знищення.

Теоретичний аналіз, проведений таким дослідником, як Зверев О., підкреслює суперечливий характер наслідків санкцій, де політичні цілі часто реалізуються через масштабний економічний тиск, що призводить до непередбачених гуманітарних та структурних зрушень у світовій економіці. Важливо розуміти, що санкції не є статичним набором обмежень; це динамічна система, яка постійно адаптується до змін у глобальних ланцюжках створення вартості та технологічних інновацій [2].

Якщо брати до уваги наслідки, які можна отримати через санкції, стає зрозуміло, що перш за все вони впливають на економічну діяльність та сприйняття суб'єкта на міжнародній арені. Це питання розглядали у своїх працях дослідники Й. Гутманн, М. Ноненкірх та Ф. Ноймеєр. Дані підтверджують, що санкції діють як потужний деструктивний фактор для макроекономічної стабільності: багатосторонні обмеження ООН призводять до зниження темпів зростання ВВП країни-мішені в середньому на 2 % на рік, тоді як односторонні санкції США скорочують цей показник на 1 %. Зрештою, такі наслідки стають каталізатором основних змін у системі міжнародних економічних відносин, зокрема дедоларизації. Оскільки держави починають сприймати традиційні резервні валюти та платіжні системи як інструменти геополітичного тиску, вони активно диверсифікують свої активи на користь золота або локальних валют, що веде до фрагментації глобальної фінансової архітектури [3; 4].

Важливим для розуміння також залишається не сама наявність санкцій, а й використання інструментів для контролю за їхнім виконанням. Багато санкційних країн намагаються обійти їх шляхом тіньової економіки або іншими можливими інструментами. Контроль за виконанням міжнародних санкцій – це багаторівневий процес, що включає моніторинг, імплементацію та примусове виконання обмежень. Він базується на санкційному лістингу, моніторингу ефективності та нагляді за підпорядкованими суб'єктами. Як приклад, в Україні цей процес забезпечується через Державний реєстр санкцій, який надає публічний доступ до інформації про понад 36 000 санкційних дій [5].

Підбиваючи підсумок цього дослідження, можна чітко констатувати, що сучасні санкції пройшли довгий шлях модернізації і стали одним із основних впливових механізмів в системі міжнародних економічних відносин. Тим не менш, треба чітко розуміти необхідність контролю щодо виконання санкційних обмежень, адже суб'єкти навчилися адаптуватися та уникати санкційного впливу на них. Тож у багатополярному світі санкції будуть ефективними лише за умови безпрецедентної міжнародної координації та реалістичних очікувань щодо термінів їхнього впливу на політичну поведінку суб'єктів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гаврилова О. Види санкцій, які застосовуються під час війни. Міжнародний досвід. 2023. URL: <https://vbpartners.ua/publikacziyi/blog-2-vidi-sankcij-jaki-zastosovujutsja-pid-chas-vijni-mizhnarodnij-dosvid>.
2. Зверев О. Сутність економічних санкцій і підстави для їх застосування. Економіка України, 2024. № 67(1(746)). С. 40–53. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.040>.
3. Gutmann J., Neuenkirch M. and Neumeier F. The Impact of Economic Sanctions on Target Countries: A Review of the Empirical Evidence. 2023. URL: <https://www.ifo.de/DocDL/forum-2023-3-guttmann-neuenkirch-neumeier-sanctions-may.pdf>.
4. Gutmann J., Neuenkirch M. and Neumeier F. The Economic Effects of International Sanctions: An Event Study. 2022. URL: https://www.univ-trier.de/fileadmin/fb4/prof/VWL/EWF/Research_Papers/2021-03.pdf.
5. Державний реєстр санкцій. (Дата звернення 10.04.2026). URL: <https://drs.nsd.gov.ua/>

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Р. І. Пугач, спеціальність Міжнародні економічні відносини, студент групи МЕВ МБ 6-41

А. А. Пожар, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність дослідження пов'язаного з розвитком транснаціональних корпорацій перш за все корелює з системою міжнародних відносин, структурна трансформація якого безпосередньо залежить від специфіки еволюції цих корпорацій. Через свою трансформацію, ТНК відіграє важливу роль у веденні бізнесу як в середині окремої країни, так і у міжнародному просторі.

Згідно з методологією Конференції ООН з торгівлі та розвитку, ТНК визначається як підприємство, що бере безпосередню участь у міжнародному виробництві, здійснює прямі іноземні інвестиції та управляє активами у більш ніж одній країні. На відміну від суто експортно-орієнтованих компаній, ТНК формують функціонально інтегровану мережу закордонних філій [1].

Стрімкий розвиток транснаціональних структур зумовлений їхньою здатністю ефективно мінімізувати вплив глобальних по-

літичних та торговельних обмежень. Відмовляючись від класичної експортної моделі, яка часто обтяжена значними митними бар'єрами, корпорації формують розгалужену мережу закордонних філій. Створення таких дочірніх підприємств дозволяє їм безпосередньо інтегруватися в митний простір приймаючих держав і отримувати безперешкодний доступ до локальних ринків. Оскільки транскордонний характер операцій виводить ТНК з-під юрисдикції однієї конкретної країни, інструменти національного законодавства є недостатніми для їх повноцінного контролю. Відповідно, регулювання діяльності таких компаній можливе виключно в площині міжнародного права, що сьогодні актуалізує гостру глобальну проблему розробки дієвих механізмів їхнього міжнародного оподаткування.

Історично перші ТНК з'явилися у 1890-х роках у Великобританії, США та Європі. Провідні позиції у тогочасній світовій економіці утримував німецький промисловий капітал, зосереджений переважно у хімічній, текстильній та електротехнічній галузях. Однак унаслідок геополітичних поразок Німеччини у Першій, а згодом і в Другій світовій війнах, відбулася масштабна примусова експропріація закордонних активів цих корпорацій [2].

Починаючи з другого покоління (1918–1939 рр.), еволюція ТНК супроводжувалася монополізацією ринків через створення міжнародних картелів та акцентом на важку промисловість і військове виробництво. Наступний, третій етап (повоєнний період до кінця 1960-х років) відзначився масштабною експансією індустриальних гігантів під впливом науково-технічного прогресу. Четверте покоління (1970–1980-ті рр.) змінило корпоративну стратегію на активний офшоринг – переміщення виробничих потужностей у країни з дешевшою робочою силою задля оптимізації витрат. П'ята стадія (1990–2010-ті рр.) стала періодом гіперглобалізації та розбудови складних глобальних ланцюгів вартості, коли корпорації делегували безпосереднє виробництво підрядникам, акумулюючи зусилля на інноваційних розробках та маркетингу. Сучасний, шостий етап (із 2010-х років) запроваджує «цифрові ТНК» або кіберкорпорації, які кардинально перебудовують світову економіку за допомогою інтернет-транзакцій, багатосторонніх платформ та монопольного контролю над даними, мінімізуючи залежність від класичних матеріальних активів [3].

Отже, історія розвитку ТНК – це шлях від перших торгових компаній до сучасних технологічних гігантів. Сьогодні ці цифрові корпорації настільки могутні, що контролюють глобальний інтернет та бази даних. Оскільки фінансові можливості та керівництво найбільших ТНК зараз часто перевищують бюджети цілих країн, їх стало неможливо контролювати звичайними законами. Тому у світі виникла гостра потреба змінити міжнародні правила гри. Експерти пропонують офіційно залучити найбільші корпорації до системи ООН – це допоможе краще контролювати їхню діяльність і змусить нести відповідальність перед суспільством.

Список використаних інформаційних джерел:

1. World Investment Report. Definitions and sources. UNCTAD. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2007p4_en.pdf#:~:text=Transnational%20corporations%20\(TNCs\)%20are%20incorporated%20or%20unincorporated,the%20threshold%20for%20the%20control%20of%20assets.](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2007p4_en.pdf#:~:text=Transnational%20corporations%20(TNCs)%20are%20incorporated%20or%20unincorporated,the%20threshold%20for%20the%20control%20of%20assets.)
2. Никітіна Т., Транснаціональні корпорації як нові гравці на світовому ринку. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/838288ce-f09e-4117-b06c-44f67e90e742/content>.
3. Саєнко О. С., Михайлина Д. Г., Транснаціональні корпорації. 2022. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4719/Транснаціональні%20корпорації_Навчально-методичний%20посібник.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

THE ROLE OF SUSTAINABLE FINANCE IN THE ESTABLISHED MODEL OF THE «GREEN TRANSITION» OF THE ECONOMIC SYSTEM

A. R. Svirhun, postgraduate student majoring in “International Economic Relations”, group 292-IER-2

T. V. Oriekhova, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics – Scientific advisor
Vasyl’ Stus Donetsk National University

The modern model of sustainable development involves the implementation of sustainable transformations in the financial environment in order to achieve economic, environmental, and social priorities.

Within this framework, sustainable finance is important as the main tool for the formation, distribution, and redistribution of investment resources. The main purpose of applying the appropriate mechanism is practical activity in the field of environmentally safe, resource-efficient, and low-carbon economic areas.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of sustainable finance instruments in ensuring the “green transition” of the economy and identify the patterns of influence of financial parameters on the processes of environmental transformation and the formation of a model of sustainable economic growth.

The concept of «green transition» is the formation of a management system as a multi-level structural mechanism through the transformation of economic relations. The architecture of the “green transition” takes into account technological, investment, and management mechanisms to strengthen the practice of implementing sustainable development tasks.

The “green transition” determines the need to integrate the principles of the circular economy, introduce low-carbon technologies, develop “green” infrastructure, and increase the role of environmentally friendly financial instruments within the activities of private and public administration. As a result, it is worth noting that the “green transition” is a structural mechanism that combines social, economic and environmental aspects on a synergistic basis. With its functionality, the “green transition” ensures the greening of production and the competitiveness of the economy at the transnational level. Strengthening the processes of the “green transition” determines the need for a methodological and conceptual definition of the role and functions of financial instruments in ensuring the ecological transformation of the economy [2]. Accordingly, it is important to conduct a thorough empirical analysis of the relationships between indicators of sustainable financing and the dynamics of environmentally friendly development.

The scientific and practical justification of the «green transition» mechanism should be based on the study of the impact of financial instruments of sustainable development on the dynamics of the ecological transformation of the economy. In this context, empirical analysis will help determine the quantitative patterns of the relationship between indicators of sustainable finance development and indicators of “green” development [3]. The use of economic and mathematical

methods, including correlation and regression analysis, substantiates the directions of identifying mechanisms and the direction of influence of relevant financial parameters on the processes of greening.

The formation and implementation of a model of sustainable economic growth is the basis for the “green transition” of the economic system. Such synergy determines the gradual decarbonization of the economy, an increase in the share of renewable energy sources and the activation of investments in environmental projects. Sustainable finance instruments are important, in particular green bonds and environmental protection expenditures, which serve as a source of financing for ecological development.

Important in ensuring the «green transition» is the application of effective state policy aimed at stimulating environmentally friendly investments through tax breaks, subsidies, state guarantees and the development of public-private partnership mechanisms [1]. It is also advisable to coordinate national development strategies with international environmental initiatives. This contributes to the integration of the economy into the transnational space of sustainable development.

The development of sustainable finance is accompanied by the activation of innovative financial instruments and digital technologies, in particular fintech solutions. The use of new digital technologies ensures increased availability of financial resources, speed of operations, and efficiency of their use. Such tools include digital investment platforms, blockchain technologies, «smart contracts» and analytical systems for processing big data. The main task of which is to optimize the processes of financing environmentally friendly projects and reduce transaction costs.

Thus, the integration of innovative financial instruments and digital technologies creates additional opportunities for the development of “green” investments. Their effectiveness is increasing and their impact on the structural modernization of the economy in the context of the transition to a sustainable development model is increasing.

The issue of risk management in the field of sustainable finance requires special attention. In particular, in terms of managing climate, environmental, and social areas of activity. Such risks include physical risks associated with the consequences of climate change. Also, transitional risks that arise in the process of adapting the economy to a low-carbon development model. Their integration into the financial decision-making process involves the implementation of modern

approaches to risk assessment, including ESG analysis and scenario modeling.

Taking into account these risks contributes to increasing the stability of the financial system. The performance indicators are reducing the uncertainty of the investment environment and preventing potential financial losses caused by negative environmental and social consequences. Effective management of sustainable development risks creates the prerequisites for the long-term stability of financial institutions, increasing investor confidence and ensuring balanced economic growth.

Therefore, sustainable finance is a significant tool for shaping the financial environment and ensuring environmentally friendly economic growth through the effective redistribution of investment resources in low-carbon and resource-efficient areas. The “green transition” is a complex multi-level mechanism for transforming the economic system. By its very nature, the “green” transition integrates technological, investment and management components and provides synergy of economic, social and environmental effects.

The effectiveness of environmental transformation is largely determined by the level of development of sustainable finance instruments, in particular green bonds and environmentally friendly expenditures. Appropriate financial instruments strengthen investment processes in the field of environmental protection and decarbonization of the economy. Thus, the formation of a model of sustainable economic growth is a basic prerequisite for implementing the “green transition” and ensuring long-term environmental and economic sustainability.

References

1. European Green Bond Standard. Regulation (EU) 2023/2631 of the European Parliament and of the Council of 22 November 2023 on European Green Bonds and optional disclosures for bonds. Official Journal of the European Union. URL: <https://surl.li/qjtddb>.
2. Naumenkova S., Mishchenko V., Chugunov I., & Mishchenko S. (2023). Debt-for-nature or climate swaps in public finance management. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 698–713. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.54](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.54).
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025). Green finance and investment. <https://doi.org/10.1787/24090344>.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ВЕКТОР СТАБІЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

*А. С. Сербіна, аспірант, асистент кафедри менеджменту
імені Л. І. Михайлової*

Сумський національний аграрний університет

У сучасних умовах глобальне економічне середовище перебуває у стані «перманентної турбулентності», що провокується поглибленням екологічної кризи, посиленням соціальної нерівності та геополітичною напруженістю. Актуальність даного напрямку зумовлена радикальною трансформацією світопорядку, де традиційні моделі екстенсивного економічного зростання вичерпали свій ресурс і стали джерелом системних дестабілізаційних ризиків. За таких обставин концепція сталого розвитку перестає бути лише декларативною ініціативою і перетворюється на фундаментальний імператив та єдиний життєздатний вектор стабілізації світової господарської системи.

Сучасна архітектура глобальної економіки демонструє високу вразливість до екзогенних шоків. Перехід до засад сталого розвитку ESG-трансформація дозволяє сформувати механізми резильентності (стійкості), де мінімізація екологічних та соціальних ризиків виступає гарантом довгострокової фінансової стабільності. В умовах дефіциту природних ресурсів та волатильності ринків енергоносіїв, «зелений» перехід та впровадження моделей циркулярної економіки стають інструментами зміцнення економічного суверенітету держав та зниження сировинної залежності глобальних ланцюгів доданої вартості. Формування нових міжнародних стандартів нефінансової звітності та посилення вимог інвесторів до етичності бізнесу створюють нове регуляторне поле. Дослідження сталого розвитку як вектора стабілізації дозволяє адаптувати національні економічні стратегії до цих жорстких вимог глобального ринку капіталу. Нерівномірність розподілу благ у процесі глобалізації призводить до зростання популізму та протекціонізму, що руйнує світову торгівлю. Сталий розвиток, орієнтований на інклюзивність, мінімізує соціальну напруженість, створюючи надійне підґрунтя для прогнозованого економічного співробітництва [1].

Ключова увага зосереджена на детермінації дестабілізуючих факторів, що дозволяє виявити критичні екзогенні та ендегенні шоки, зокрема кліматичні, пандемічні та геополітичні виклики, які безпосередньо впливають на стійкість світової економіки. Важливим етапом роботи є аналіз кореляції між ESG-показниками та фінансовою стійкістю задля обґрунтування економічного зв'язку між дотриманням принципів сталого розвитку та зниженням волатильності корпоративних і державних активів. Це створює підґрунтя для оцінки ефективності інструментів зеленого фінансування, де зелені облігації, вуглецеві кредити та сталі інвестування розглядаються як дієві засоби перерозподілу капіталу в стабільні сектори економіки. Підсумковим завданням є розробка практичних рекомендацій щодо імплементації стратегій результативності, які допоможуть бізнесу та державним інституціям адаптуватися до нових глобальних імперативів.

Смислове ядро дослідження ґрунтується на необхідності повної відмови від короткозорого планування на користь довгострокового створення вартості, оскільки глобальна стабілізація неможлива без переходу від гонитви за миттєвим прибутком до стратегічного бачення на десятиліття. У цьому контексті результативність починає розглядатися як нова форма ефективності, де пріоритетом стає не швидкість процесів, а здатність системи зберігати свою функціональність в умовах турбулентності. Паралельно з цим сталий розвиток виступає фундаментальним інструментом відновлення інституційної довіри між державою, бізнесом та суспільством, що є критичним нематеріальним фактором економічної стабільності. Додатковим запобіжником інфляційних процесів стає впровадження принципів циркулярності, адже перехід до економіки замкненого циклу суттєво знижує залежність від первинної сировини та нівелює ризики, пов'язані з різкими коливаннями світових цін на ресурси.

Таким чином, науковий аналіз сталого розвитку як інструменту стабілізації є критично необхідним для розробки предиктивних моделей управління, які дозволять нівелювати глобальні загрози та забезпечити перехід від економіки споживання до економіки відтворення. Це визначає не лише теоретичну значущість, а й практичну невідкладність обраної проблематики для формування нової архітектури світового господарства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Stoyanets N. Conceptual principles of managing the sustainable development of the agricultural sector of the economy in the condition of the international integration processes. Development of management in the condition of the international integration processes. [collective monograph] Edited by N. Stoyanets. Warsaw : RS Global Sp. z O. O., 2024. 265 p.: DOI: <https://doi.org/10.31435/rsglobal/049>.

СУЧАСНИЙ СТАН ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ В УКРАЇНІ

Д. Л. Сичук, студентка спеціальності Міжнародний бізнес, група МЕВ МБ 6-41

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах воєнних викликів, трансформації ринкових механізмів та євроінтеграційного курсу особливого значення набувають прямі іноземні інвестиції як один із ключових чинників відновлення та структурної модернізації економіки. Для українських підприємств інвестиції виступають інструментом підтримки конкурентоспроможності, технологічного оновлення та розширення ринків збуту. Водночас рух капіталу має двосторонній характер: поряд із залученням іноземних інвестицій в Україну, вітчизняні господарюючі суб'єкти також здійснюють інвестування за кордон, формуючи власну присутність на міжнародних ринках.

Питання міжнародної інвестиційної діяльності знаходиться у фокусі українських науковців. У наукових працях Городніченко Ю. В. [2], Ковальчук Н. О. [4], Свтушенко Н. О. [3] та Бабець І. [1], Феодосєв М. В., Стрілець В. Ю. [6] інвестиційна діяльність в Україні розглядається переважно крізь призму прямих іноземних інвестицій. Дослідники аналізують чинники інвестиційної привабливості, вплив євроінтеграційних процесів, воєнних та економічних викликів на динаміку ПП, а також окреслюють шляхи активізації міжнародного інвестиційного співробітництва,

технологічного оновлення підприємств і підвищення ефективності інвестиційної політики держави.

Дослідження динаміки, структури та напрямів прямих іноземних інвестицій в Україну та з України дозволяє глибше оцінити стан інвестиційного клімату, рівень довіри міжнародних партнерів, а також потенціал українського бізнесу до зовнішньоекономічної експансії. Саме аналіз ПП є важливою складовою розуміння сучасних тенденцій інвестиційної діяльності господарюючих суб'єктів у національній економіці (табл. 1).

**Таблиця 1 – Динаміка ПП з та в Україну за 2023–2025 рр.,
млн дол. США**

Показник	Сума, млн дол. США			Абсолютне відхилення, млн дол. США		Відносне відхилення, п. п.	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік проти 2023 року	2025 рік проти 2024 року	2024 рік проти 2023 року	2025 рік проти 2024 року
ПП з України	4 247	3 329	1 822	–918	–1 507	78,4	54,7
ПП в Україну	42	–162	120	–204	282	–385,7	–74,1
Сальдо	4 205	3 491	1 702	–714	–1 789	83,0	48,8

Джерело: складено на основі [5].

Аналіз представлених статистичних даних свідчить про наявність стійкої тенденції до скорочення обсягів прямих інвестицій з України протягом досліджуваного періоду. У 2023 році обсяг інвестицій за кордон становив 4 247 млн дол. США, проте вже у 2024 році цей показник скоротився на 918 млн дол. США, досягнувши позначки 3 329 млн дол. США. У 2025 році спостерігалося подальше поглиблення регресії: обсяг інвестицій зменшився ще на 1 507 млн дол. США, що становить лише 54,73 % від рівня попереднього року. Така динаміка вказує на суттєве зниження інвестиційної активності вітчизняних суб'єктів на зовнішніх ринках.

Показники прямих іноземних інвестицій в Україну характеризуються високим рівнем волатильності та нестабільні-

стю. Якщо у 2023 році фіксувався незначний приплив капіталу в розмірі 42 млн дол. США, то у 2024 році відбувся перехід до від'ємних значень, що свідчить про нетто-відтік капіталу в сумі 162 млн дол. США. Абсолютне відхилення у цей період склало –204 млн дол. США. Проте у 2025 році відбулася часткова корекція показника до 120 млн дол. США, що демонструє певне відновлення інтересу іноземних інвесторів, хоча обсяги залишаються критично низькими в порівнянні з вихідними потоками.

Отже, наведена динаміка свідчить про суттєве звуження масштабів міжнародної інвестиційної активності українських господарюючих суб'єктів як у напрямі інвестування за кордон, так і щодо залучення капіталу в національну економіку. Скорочення вихідних інвестицій поєднується з нестабільністю та низькими обсягами ПІІ в Україну, що відображає високий рівень ризиків, невизначеність бізнес-середовища та обмежені інвестиційні можливості в умовах воєнного часу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бабець І. Моделювання впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/80/1138.pdf> (дата звернення: 14.04.2026 р.).
2. Городніченко Ю. В. Шляхи залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecvu_2021_50_21.pdf (дата звернення: 14.04.2026 р.).
3. Свтушенко Н. О. Прямі іноземні інвестиції: стан та перспективи. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/355595/341487> (дата звернення: 14.04.2026 р.).
4. Ковальчук Н. О. Прямі іноземні інвестиції в Україну в умовах інтеграції до Європейського Союзу. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2023_3_7.pdf (дата звернення: 14.04.2026 р.).
5. Мінфін. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 14.04.2026 р.).
6. Феодосєв М. В., Стрілець В. Ю. Фактори впливу на залучення прямих іноземних інвестицій економіку України. Вплив глобалі-

зайнятих процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 57–61. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14439>.

ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

С. М. Скубій, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, група 381

Ю. В. Полякова, професор кафедри міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Світова економіка в умовах глобалізації розвивається через посилення взаємозв'язків між країнами та інтеграцію ринків. Можна виділити такі основні тенденції: зростання міжнародної торгівлі, інтернаціоналізація виробництва, розвиток транснаціональних корпорацій, фінансова глобалізація, технологізація, цифровізація та інновації, зростання конкуренції, нерівномірність розвитку.

Згідно класичного трактування, глобалізація – це процес всевітньої економічної, політичної, культурної інтеграції та уніфікації. Вперше слово «глобалізація» з'явилося, коли професор Гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт у 1983 році опублікував статтю «Глобалізація ринків». В контексті цієї теми «глобалізація» – це економічна співпраця країн в межах одного союзу, організації чи системи. Вона означає зростання кількості транснаціональних корпорацій (ТНК), тісні залежності країн між собою та активізацію міжнародної ділової активності. Жодна країна не може взаємодіяти без участі інших членів світового співтовариства.

Глобалізацію можна описати двома підходами: вузьким та широким. Вузький характеризується процесом укріплення зв'язків та залежностей між тими ж суб'єктами та процесами в різних формах міжнародних економічних відносин. Широкий розглядається як процес розповсюдження зв'язків та залежностей між суб'єктами і процесами в людській діяльності у світових масштабах [1].

Виділяють позитивні наслідки глобалізації: посилення спеціалізації; спроможність економити на масштабах виробництва; активізація конкуренції; мобілізація фінансового капіталу. Але водночас бачать негативні наслідки глобалізації: нерівномірність розподілу переваг між країнами та галузями; ймовірність втрати національної ідентичності; виведення проблем на новий глобальний рівень [2, с. 74].

Одним із найяскравіших проявів широкого сенсу глобалізації у економіці є транснаціональні корпорації як суб'єкти підприємницької діяльності, що здійснюють її за межами однієї країни. Реалізація продукції поза межами однієї країни, розташування філіалів компанії у двох та більше країнах є головними рисами ТНК. На сьогодні не країни, а власне транснаціональні корпорації є головними «гравцями» на світовому ринку. Значною перевагою транснаціональних корпорацій є обізнаність про політичні та економічні особливості країни, де вони мають намір працювати, а також доступ до різних технологічних ресурсів. Ось найпростіша структура роботи ТНК (рис. 1).

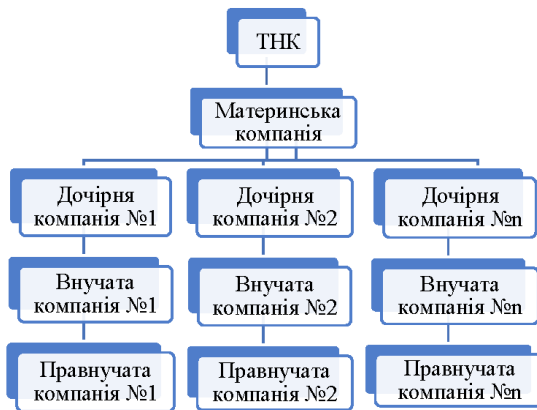


Рисунок 1 – Традиційна структура ТНК

Схема, зображена вище, відображає організаційну структуру транснаціональних корпорацій [3]. Ми бачимо вершину – материнську компанію, саме вона здійснює контроль над рештою

ланок системи. Далі є дочірні компанії, їх кількість може коливатись і вони є юридично залежними структурами та здійснюють діяльність у різних країнах та структурах ринку, внучаті та правнучаті компанії демонструють більше розгалуження компанії та працюють у вузькіших напрямках. Тобто ми бачимо схему управління, де якісно та ефективно здійснюється координаційна робота у різних куточках світу.

Статиста доводить, що найбільший внесок в економіку України робили такі іноземні ТНК, як Shell (нафтогазова компанія, що базується в Нідерландах); Coca-Cola (американська компанія з виробництва напоїв); Procter & Gamble (американська компанія, що спеціалізується на виробництві побутової хімії та косметики; Mars (американська харчова та кондитерська компанія); Nestlé (швейцарська компанія з виробництва продуктів харчування), ці компанії відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку бізнесу в Україні. Сьогодні значна частина ТНК в нашій країні функціонує у переробній промисловості [4].

Отже, глобалізація сприяє економічному зростанню та обміну ресурсами, але водночас створює нові виклики, такі як залежність економік і посилення нерівності. Глобалізація перетворила транснаціональні корпорації на головних суб'єктів світової економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Максименко Я. А., Кропива В. О. Глобалізація як тенденція розвитку сучасної світової економіки. Вісник НТУ «ХПІ». 2020. № 4. С. 49–53.
2. Федун І. Л., Генералов О. В. Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих мереж. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 71–77. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/12.pdf.
3. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraine.pdf>.
4. Гаврилюк І. І., Булик М. О. Оцінка діяльності іноземних тнк на території України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том. 36(75). № 1. С. 11–15.

РИЗИКИ ФОНДО ОРІЄНТОВАНИХ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

М. В. Тітула, студентка спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, 3 курс

О. О. Колесник, канд. екон. наук, викладач вищої категорії – науковий керівник

ВСП «Фаховий коледж ОНУ імені І. І. Мечникова»

Фондові ринки часто сприймаються роздрібними інвесторами як відносно швидкий і доступний канал для зростання капіталу. Дивідендні виплати давно асоціюються з найкращим пасивним доходом. У цій тезі розглянуто особливості і ризики фондо-орієнтованої системи, особливо коли індекси відіграють важливу роль в прийнятті рішень. Два стислих кейси опишуть проблематики переоцінювання технологічного сектору, концентрації на індексах, взаємопов'язаності всіх елементів в економіці. У висновку зазначені рекомендації щодо моніторингу і використання індексів.

Фондо-орієнтована фінансова система – це система, за якої фінансування економіки відбувається за рахунок циркуляції потоків позичкового капіталу у вигляді інвестицій на ринку. Вона притаманна розвиненим країнам, зокрема Америці і Англії. В цій роботі постає питання вразливостей таких систем за умов глобалізації і цифровізації по всьому світу.

Основними ризиками виступають: концентрація капіталу; загальність індексів, що веде до спотворення; емоційні настрої, що легко і надмірно поширюються через Інтернет; і переоцінка технологічного сектору.

Америка відома великою кількістю інвесторів, корпорацій і фінансових компаній, що інвестують і успішно розвиваються. Проте перегрів на ринку спричинили події 2008 року. Схожий патерн помітно і зараз. Кейси стосуються двох американських компаній. Нещодавно акції Blue Owl, компанії, що керує активами, просіли на 40–45 % з початку 2026 року. Страх про втрату необхідності людського капіталу у розробці програмного забезпечення спричинив відтік інвестицій з певних компаній. Поодинокі випадки не мають великого значення, але для компанії Blue Owl, як посередника в інвестиційному процесі, мало значний вплив. Інвестори намагалися вилучити близько 6 млрд доларів, що становить 40,7 % і 21,9 % частку портфеля (в залежності від фонду).

Це перші сигнали економічного кризи. У відповідь компанією Blue Owl було введено запобіжні заходи: ліміт на виведення в розмірі 5 % щоквартально. Такі дії запобігають передчасному банкрутуванню, проте часом можуть лише відтермінувати подію [1].

Це ілюструє, як масові вилучення спричиняють необхідність управлінських заходів для повернення ліквідності; та сигналізують про підвищений системний стрес. Така ситуація сама по собі є локальною, але вплинула і на низку фінансовий стан партнерів Blue Owl і прокредитованих компаній.

Акції компанії Nvidia за минулий рік зросли на 28 %. Компанія також збільшувала свою капіталізацію низкою договорів між контрагентами на великі суми, що фактично заключалося в круговому перекачуванні капіталу. Ріст певних показників підбурював азіотаж і попит з ціною акцій [2].

В даному кейсі наявне швидке переоцінювання великих технологічних компаній і ризик спотворення еталонів.

Було проведено огляд динаміки цін в періоді 2023–2026 років. Вибіркою стало 30 перших у списку компаній з S&P 500 за капіталізацією, станом на 07.04.2026. Кожна компанія була розглянута окремо і згрупована за головною індустрією. В рамках секторів були розглянуті тенденції, властиві акціям групи компаній. Інформація міститься в таблиці 1 [3].

Найбільш чутливим до змін стали технологічні компанії, вони мали провали і втрати наприкінці 2025 року або на початку 2026 (табл. 1).

Таблиця 1 – Галузеві тенденції на фондовому ринку

Сфера діяльності	Компанії в цій сфері	Опис тенденцій
Технології	Nvidia, Advanced Micro Devices (AMD), Micron, Apple Inc., Microsoft, Alphabet Inc. (Class A та Class C), Broadcom, Meta Platforms, Tesla, Inc., Amazon, Oracle Corporation, Palantir Technologies	Швидке зростання у 2025 році, але нестабільність і корекції у 2026-му. Деякі компанії були дуже волатильними з різкими падіннями та обвалами наприкінці 2025 – на початку 2026 року
	Netflix	Втрати у другій половині 2025-го та ріст у 2026 р.

Сфера діяльності	Компанії в цій сфері	Опис тенденцій
Фінанси	Berkshire Hathaway, JPMorgan Chase, Visa Inc., Mastercard, Bank of America	Змішані настрої, але схиляються до спаду. Visa та Mastercard мають тенденцію до втрат
Роздрібна торгівля	Walmart, Costco, Home Depot (The), Coca-Cola Company (The), Procter & Gamble	Більша стійкість порівняно з тех. компаніями та фінансовими, але все ще не стабільно. Відмінна риса: Procter & Gamble втрачала до 2026 року, а протягом трьох місяців 2026-го з'явився високий пік.
Фармакологія	Lilly (Eli), Johnson & Johnson, AbbVie	Змішані тенденції, але відносно стабільні порівняно з технологічною галуззю
Енергетика	ExxonMobil, Chevron Corporation	Сильне стрімке зростання, що сформувало ціну майже у 1,5 раза більше
Промисловість	Caterpillar Inc.	Помірне зростання. Підйом і невелике падіння у 2026 році

Джерело. Сформовано автором за інформацією з джерела [3].

Індекс S&P 500 показує загальну інформацію без виокремлення сфер економіки. В той час як одні сектори збільшували, а інші втрачали ціну акцій на ринку, індекс не падав, а постійно «зубчато» зростав. Тобто занепад окремих елементів не можливо розрізнити в такому глобальному індексі, коли є декілька масивних компаній (зокрема, як Nvidia), що реально чи штучно підбурюють попит на свої акції.

Таким чином і розкривається головний недолік фондо-орієнтованих систем у контексті глобалізації і цифровізації. Легка мобільність і трансформація потоків, можуть посилювати локальні шоки і необґрунтовано змінювати ціни, підвищувати системну вразливість. Остання є дуже важливим компонентом, адже глобальною стала економіка і зміни не можуть залишитися локально, не вплинути на країн-партнерів чи залежних економічно. Серед

рекомендацій є моніторинг концентрації активів і капіталізації, підвищення прозорості складників індексів і аналіз локальних трендів, їх доречність, вплив і причину.

Список використаних інформаційних джерел

1. Криза ринку приватного кредитування. Чому з Blue Owl інвестори вивели \$5,4 млрд? – Forbes.ua. URL: https://forbes.ua/svit/zamorozheni-milyardi-ta-efekt-domino-yak-strakh-pered-shi-ta-neprozorist-sprovokovali-obval-v-kompanii-blue-owl-capital-analiz-mizhnarodnikh-media-03042026-37717?utm_source=smm&utm_medium=tg.
2. Ian King. Nvidia CEO Says Rubin Chips Are on Track, Demand Is Strong. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-01-05/nvidia-ceo-says-new-rubin-chips-are-on-track-helping-speed-ai>.
3. S&P 500 Companies by Market Cap. Slickcharts. URL: https://www.slickcharts.com/sp500#google_vignette.

АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ БЕЛЬГІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ

***В. К. Хрупало**, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ б-11*

***А. Л. Флегантова**, канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної макроекономіки і міжнародних економічних відносин – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасній системі міжнародних економічних відносин країни Європейського Союзу виступають ключовими аутсайдерами, що формують тенденції світового ринку та глобальну економіку, які дедалі набувають більшої взаємозалежності. Бельгія та Німеччина є одними з провідних країн Європи, що демонструють різні моделі економічного зростання, що робить макроекономічний аналіз важливим для розуміння структурних відмінностей у їх функціонуванні в інтеграційних процесах. Сьогодні ми детальніше розглянемо, як сильно може бути пов'язаний розвиток кожної держави, який має вплив на економіку.

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Бельгії в період 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол.	529,7	598,5	593,6	644,7	664,6
ВНП (GNI), млрд дол.	534,44	606,21	600,54	653,55	675,91
ВВП на душу населення (GDP per capital), тис. дол.	57,359	60,669	62,744	62,921	63,083
ВНП на душу населення (GNI per capital), тис. дол.	46,090	51,210	53,810	56,520	56,128
Рівень безробіття (Unemployment rate), %	5,55	6,25	5,57	5,53	5,49
Інфляція (Inflation), %	0,7	2,4	9,6	4	3,1

Джерело: [1–3].

За макроекономічними показниками Бельгії в період з 2020 по 2024 рр. ми можемо спостерігати такі зміни з кожного показника:

ВВП: відбувається ріст протягом усього періоду і це позитивно впливає на економіку країни;

ВНП: в період з 2020 по 2022 рік – певне коливання, коли йшов ріст, потім спад, але починаючи з 2023 року знову стрімкий ріст;

ВВП на душу населення: ріст на користь населення і відповідна стабільність в період з 2022 по 2024 рр.;

ВНП на душу населення: стрімке зростання національного продукту протягом всього періоду на користь населення, у 2024 році – незначне зниження, але повна стабільність;

Рівень безробіття: достатньо низький відсоток і не суттєво впливає на економічний розвиток країни, найвищий у 2022 році, але далі не збільшується;

Інфляція: найнижчий показник у 2020 році, але різкий скачок у 2021 році, що вплинуло на валюту, але вже в період з 2022 по 2024 рр. стрімко знизився і показник не дає сильного впливу.

Тобто кожен з макроекономічних показників мав тенденцію до зростання та тримав в певні періоди стабільність, що не стало кризовим моментом для економіки Бельгії і надалі це позитивно впливає на розвиток країни.

**Таблиця 2 – Макроекономічні показники Німеччини,
2020–2024 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ВВП (GNP), млрд дол.	3,940.1	4,348.3	4,163.6	4,525.7	4,659.9
ВВП на душу населення (GDP per capital), тис. дол.	47,38	52,266	49,686	54,343	55,521
ВНП (GNI), трлн дол.	3,994	4,338	4,508	4,564	–
ВНП на душу населення (GNI per capital), тис. дол.	48,02	52,14	53,8	54,8	–
Рівень безробіття (Unemployment rate), %	3,88	3,59	3,12	3,07	3,41
Інфляція (Inflation), %	2,97	3,07	6,87	5,95	2,26

Джерело: [4–7].

За макроекономічними показниками Німеччини в період з 2020 по 2024 рр. ми можемо спостерігати такі зміни з кожного показника:

ВВП: має тенденцію коливань, почався ріст з 2020 року, період нестабільності з 2021 по 2023 рр., станом на 2024 рік – високий показник

ВНП: стрімке зростання, збільшується показник з 2022 року, у 2024 році незначне зниження

ВВП на душу населення: певний ріст і спад, станом на 2024 рік – високий показник, тобто йде на добробут населення, в період з 2020 по 2023 рр. коливався в межах від 47 до 52 тисяч доларів.

ВНП на душу населення: від 2020 по 2023 рр. відбувся ріст, але у 2024 році несуттєвий спад, але з можливим негативним впливом. Рівень безробіття: дуже низький показник, не був вищим за 4 %, що говорить про достатньо велику кількість задіяного економічно-активного населення та про стійкий ринок праці. Інфляція: найнижчий показник у 2024 році, що говорить про позитивне подолання інфляції і знецінення валюти не спостерігається, в порівнянні з 2022 та 2023 рр., що говорить про стабілізацію економіки.

Тобто за аналізом макроекономічних показників Німеччина не зупиняється в економічному розвитку, але в більшості показниках спостерігається нестабільність з тимчасовими труднощами

у спаді ВВП на душу населення та висока інфляція у 2022 році. Проте ситуація у 2023–2024 рр. ситуація стабілізується і ринок праці залишається сильним. Але все ж про деякі відхилення можуть свідчити проблеми у зовнішньоекономічному балансі.

Отже, ВВП: у Бельгії постійно відбувається ріст доходу внутрішнього валового продукту весь період з 2020 по 2024 рр., тоді як у Німеччини йде ріст, але він поступово йде на спад або на зріст протягом 5 років, тому дохід Німеччини в 7 разів більший за бельгійський, що свідчить про більшу територію та населення. ВВП на душу населення: ріст на користь населення і відповідна стабільність в період з 2022 по 2024 рр., у Німеччини теж йде ріст протягом 2020–2023 рр., лише спад у 2024 році, тому тут говориться про те, що у Бельгії вищий показник і відповідно середній рівень життя населення дещо кращий, ніж у Німеччини. ВВП: стрімке зростання національного продукту на користь населення, що в подальшому дає стабільність Бельгії, в Німеччини також йде зростання, але моментами спад.

Проте рівень Німеччини більший через масштаб країни. ВВП на душу населення: ріст на користь населення і відповідна стабільність в період з 2022 по 2024 рр. у Бельгії, тоді як у Німеччини станом на зараз стрімкий розвиток, але нестабільність протягом 2020–2023 рр. Бельгія має певні переваги над Німеччиною через різницю показників і періоду розвитку. Рівень безробіття: в обох країнах низький, але у порівнянні Бельгії з Німеччиною – у Німеччини нижчий за Бельгії в різницю 2 %, тому це говорить про більш гнучкий ринок праці і для обох країн це не несе негативного впливу на економічний розвиток. Інфляція: в обох країнах спостерігається стрибок у знеціненні валюти у 2022 році, але у Бельгії він був вищим. Кожна з країн змогла стабілізувати рівень показнику. За проаналізованими даними макроекономічних показників Німеччини та Бельгії можна узагальнити, що економіка Німеччини значно більша за масштабом, але у Бельгії кращі показники по ВВП і ВВП на душу населення. Ринок праці ефективніший у Німеччині через низький показник безробіття. Бельгія більш вразлива до інфляції, особливо, у кризовій ситуації, але рівень життя в Бельгії трохи вищий попри менший розмір економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. The global economy URL: <https://www.theglobaleconomy.com/download-data.php> Дата звернення: 18.03.2026
2. Belgium: GDP per capita, The global economy.
3. Percent density Germany. The global economy, URL: https://www.theglobaleconomy.com/search_site.php?q=Percent+density+Germany+&x=12&y=24#gsc.tab=0&gsc.q=Percent%20density%20Germany%20&gsc.page=1 (дата звернення: 18.03.2026).
4. Germany GNP. The global economy, URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/gnp-gross-national-product> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Germany GNP Per Capita. The global economy. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/gni-per-capita> (дата звернення: 18.03.2026).
6. Germany GNI Per Capita, PPP. URL: <https://tradingeconomics.com/germany/gni-per-capita-ppp-us-dollar-wb-data.html> (дата звернення: 18.03.2026).
7. Germany Inflation Rate. The global economy. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/inflation-rate-cpi> (дата звернення: 18.03.2026).

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

І. В. Штагер, студент спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-41

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та суспільства розвиток цифрової освіти набуває стратегічного значення. Одним із ефективних інструментів модернізації освітньої інфраструктури є державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє поєднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації інноваційних проєктів. Водночас ефективність ДПП значною мі-

рою залежить від якості нормативно-правового забезпечення, що регламентує взаємодію сторін, розподіл ризиків та механізми реалізації проєктів [1].

Основу правового регулювання ДПП становлять такі ключові акти:

- Конституція України [3];
- Цивільний та Господарський кодекси України;
- Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [9];
- Закон України «Про освіту» (зокрема ст. 81) [4];
- галузеві закони (наприклад, «Про вищу освіту [5]»);
- міжнародні договори України [6; 7] тощо.

Для кращого розуміння їх функціонального призначення доцільно систематизувати ці акти за основними напрямками правового впливу (табл. 1).

Таблиця 1 – Систематизація нормативно-правових груп регулювання державно-приватного партнерства у сфері цифрової освіти в Україні

Група нормативно-правового регулювання	Характеристика та зміст регулювання
Базове законодавство у сфері державно-приватного партнерства	Початкове правове регулювання ДПП в Україні здійснювалося Законом «Про державно-приватне партнерство» (втратив чинність), який визначав сутність, принципи (рівність сторін, розподіл ризиків) та передбачав укладення довгострокових договорів (5–50 років). Натомість Закон № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство» (з 31.10.2025) модернізує підходи, запроваджуючи електронні торги, розширені гарантії для приватних партнерів, участь донорів і спрощені механізми реалізації проєктів, зокрема у відновленні інфраструктури
Регулювання цифрової інфраструктури та електронних систем у сфері освіти	Закон № 2457-IX (2022) спрямований на створення інтегрованої цифрової освітньої екосистеми через впровадження системи «АІКОМ», електронну взаємодію між учасниками освітнього процесу, інтеграцію реєстрів та єдині механізми ідентифікації, із забезпеченням захисту персональних даних
Галузеве освітнє законодавство	Правові засади освіти визначаються Законом України «Про освіту» (2017) та спеціалізованими законами, які передбачають розвиток цифрових технологій і використання ІКТ. Підзаконні

Група нормативно-правового регулювання	Характеристика та зміст регулювання
Галузеве освітнє законодавство	акти МОН деталізують організацію цифрового освітнього середовища, однак частина з них потребує оновлення
Стратегічні ініціативи та проекти нормативних актів	Розробляються законодавчі ініціативи та стратегії розвитку ДПП і цифрової освіти. Зокрема, законопроект № 12422 (2025) передбачає реалізацію соціальних інфраструктурних проєктів за участю приватного капіталу (станом на 2026 р. не ухвалений). Паралельно формуються стратегії цифрової трансформації освіти

Джерело: складено на основі [2; 3; 5; 6; 8].

Зокрема, в Україні ключовим нормативним актом було перший Закон «Про державно-приватне партнерство» [2], що встановлював поняття ДПП, принципи (рівність партнерів, конкурентний відбір, розподіл ризиків) та можливі сфери застосування (енергетика, інфраструктура, ЖКГ, культура тощо). З 2025 року цей закон замінено новим Законом «Про публічно-приватне партнерство» [9], який спрощує процедури: вводить електронні торги для концесій/ДПП, гарантує непорушність умов укладених договорів, запроваджує фінансові гарантії та поняття «донор» для міжнародної підтримки. У цифровій освіті важливим є Закон № 2457-IX (27.07.2022) про інтегровані інформаційні системи (запуск АІКОМ – єдиного освітнього реєстру). Він передбачає, що обмін персональними даними в цих системах здійснюватиметься відповідно до Закону «Про захист персональних даних». Крім того, низка підзаконних актів (наприклад, наказ МОН № 1060 від 01.10.2012 «Про електронні освітні ресурси», положення про дистанційне навчання) встановлюють вимоги до освітньої інфраструктури та контенту [8].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства у сфері цифрової освіти в Україні перебуває на етапі активної трансформації. Перехід до нового законодавства про публічно-приватне партнерство, розвиток цифрових освітніх систем та формування стратегічних ініціатив створюють передумови для більш ефективної реалізації

ДПП-проектів. Водночас існує потреба в подальшій гармонізації нормативної бази, оновленні підзаконних актів та забезпеченні узгодженості між освітнім і цифровим законодавством. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості освітньої сфери та розвитку інноваційних освітніх екосистем.

Список використаних інформаційних джерел

1. Стрілець В. Ю., Аржаннікова А. Р. Порівняльна характеристика сучасного стану ринку освітніх послуг в Україні та закордоном. Наука і молодь в XXI сторіччі : матеріали XI Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 10 листопада 2025 року). Полтава : ПУЕТ. С. 110–112
2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI (втратив чинність).
3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
5. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII.
6. Про цифрову економіку та суспільство (Digital Agenda for Europe) : Європейська Комісія, 2010.
7. Digital Education Action Plan 2021–2027 : European Commission, 2020.
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування інтегрованих інформаційних систем у сфері освіти : Закон України 2457-IX від 27.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2457-20#Text>.
9. Про публічно-приватне партнерство: Закон України № 4510-IX від 19.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ КРИЗ І ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Д. А. Януш, студентка спеціальності Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-41

В. І. Рекотова, канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Оцінювання економічної безпеки в сучасних умовах набуває особливої складності через поєднання системних криз і воєнних загроз, які трансформують традиційні підходи до аналізу стій-

кості економіки. Класичні методики, що базуються переважно на макроекономічних індикаторах, виявляються недостатніми для адекватного відображення ризиків, пов'язаних із руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням оборонних витрат і соціальною дестабілізацією.

Водночас слід зазначити, що нормативно-методична база оцінювання економічної безпеки України зазнала суттєвих змін. Зокрема, Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013, який тривалий час визначав офіційний підхід до розрахунку інтегрального рівня економічної безпеки, втратив чинність у 2025 році [4]. У цих умовах формується потреба у розширених методичних підходах, які інтегрують економічні, безпекові, інституційні та соціальні параметри. Особливого значення набуває врахування воєнно-економічних чинників, адаптивності національної економіки до шоків, а також здатності держави забезпечувати безперервність критичних функцій. Саме тому сучасні підходи до оцінки економічної безпеки орієнтуються на комплексний, багаторівневий аналіз, що дозволяє врахувати специфіку функціонування економіки в умовах криз і збройних конфліктів.

Оцінювання економічної безпеки здійснюється через систему кількісних та якісних індикаторів (табл. 1).

Таблиця 1 – Система показників для оцінювання складових економічної безпеки країни

Складова економічної безпеки	Показники оцінки
Фінансова безпека	Рівень держборгу до ВВП, дефіцит бюджету, інфляція
Виробнича (промислова) безпека	Індекс промислового виробництва, частка промисловості у ВВП
Енергетична безпека	Частка імпорту енергоносіїв, енергоємність ВВП
Зовнішньоекономічна безпека	Торговельний баланс, обсяг експорту/імпорту
Інвестиційна безпека	Обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ), інвестиції у ВВП
Соціальна безпека	Рівень безробіття, доходи населення, індекс Джині

Складова економічної безпеки	Показники оцінки
Демографічна безпека	Природний приріст, міграційний баланс
Продовольча безпека	Самозабезпеченість продовольством, споживання на душу
Науково-технологічна безпека	Частка витрат на НДДКР у ВВП, кількість інновацій
Екологічна безпека	Викиди CO ₂ , рівень забруднення
Інституційна безпека	Індекс сприйняття корупції, індекс верховенства права

Джерело: складено на основі [1, 3; 4].

Погоджуємося із твердженням О. І. Карпенко, що важливим джерелом аналітичного забезпечення оцінювання безпекових позицій держави у світовій економічній системі виступають сучасні міжнародні рейтингові інструменти, що розробляються міжнародними організаціями, фондами, науково-дослідними установами та консалтинговими структурами. Методологічною основою їх формування є обчислення інтегральних глобальних індексів, на базі яких здійснюється ранжування країн. Такі рейтинги створюють можливості для порівняльного аналізу держав за ключовими соціально-економічними параметрами, зокрема ефективністю функціонування економіки, рівнем конкурентоспроможності, якістю життя населення, добробутом, інноваційним потенціалом і політичною стабільністю. У результаті ідентифікуються країни-лідери світового розвитку, для яких характерні високі показники стійкості та безпеки функціонування [4].

Міжнародні рейтингові системи, методологія формування яких охоплює ключові складові національної безпеки – економічну, соціальну, політико-правову, технологічну та екологічну – виступають вагомим джерелом аналітичної інформації (табл. 2).

Однак сучасні умови, пов'язані з повномасштабною війною, гібридними загрозами та високою динамікою ризиків, продемонстрували обмеженість такого підходу, зокрема його орієнтацію переважно на статичні макроекономічні показники та недостатню чутливість до безпекових викликів.

Таблиця 2 – Міжнародні рейтинги країн світу із економічною складовою безпеки

Глобальне рейтингування	Розробник
Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business Index, з 2022 Business Ready (B-READY) Index), DB	The World Bank Group
Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), ER	The Heritage Foundation
Індекс ефективності досягнення цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals Index), SDGI	Sustainable Development Solutions Network
Індекс глобальної стійкої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index), GSCI	SolAbility The Global Sustainable Competitiveness Index Report
Індекс рівня глобалізованості країн світу (KOF Index of Globalization), KOF	KOF Swiss Economic Institute

Джерело: складено автором на основі [6–11].

Натомість нині в Україні формується нова модель оцінювання економічної безпеки, яка ґрунтується на ризик-орієнтованому та сценарному підходах. Зокрема, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 1509 від 27.12.2024, запроваджено комплекс заходів з ідентифікації, аналізу та мінімізації економічних ризиків [2]. Такий підхід передбачає не лише фіксацію поточного стану економіки, а й виявлення загроз, що можуть призвести до її тінізації, дестабілізації чи втрати стійкості.

Методологічний підхід дослідження, представленого в експертно-аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень за 2025 рік [3], ґрунтується на інтеграції кабінетного аналізу та результатів експертного опитування (четверта хвиля), що забезпечує комплексність оцінювання ризиків економічної безпеки держави в умовах воєнної та глобальної нестабільності. Ця методологія дозволяє не лише оцінити поточні ризики, а й порівняти їх у динаміці за чотири роки (2022–2025 рр.), що забезпечує високу достовірність прогнозів. Концептуально дослідження спирається на трактування загрози як потенційної

події або чинника, здатного спричинити негативні наслідки, тоді як ризик інтерпретується як функціональна залежність імовірності настання такої загрози та масштабу її впливу. Відповідно, оцінювання здійснюється у межах матричної логіки «імовірність – вплив», що дозволяє системно ранжувати ризики за рівнем їх критичності.

Методичний підхід колективу авторів на чолі з Гаврилюком І. до оцінювання економічної безпеки відрізняється фокусом не на ізольованих макроекономічних індикаторах, а на їх функціонуванні в умовах воєнних загроз. Автор пропонує комплексну систему воєнно-економічної безпеки, що враховує взаємозв'язок оборонних, економічних і соціальних чинників. До ключових складових такої оцінки належать: стійкість оборонно-промислового комплексу (збереження виробництва, інновації, міжнародна кооперація); економічна витривалість (диверсифікація, фінансові резерви, адаптивна податкова політика); забезпечення ресурсами оборони (логістика, стратегічні запаси); інфраструктурна та енергетична безпека; соціально-економічна адаптація населення; міжнародна інтеграція і санкційна політика; інформаційна та кібербезпека; а також мобілізаційний і кадровий потенціал [1]. Таким чином, підхід автора базується на багаторівневій оцінці стійкості держави в умовах війни, де економічна безпека розглядається як інтегрована система забезпечення обороноздатності.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що сучасні методики оцінювання економічної безпеки в умовах криз і воєнних загроз характеризуються переходом від статичних індикативних моделей до динамічних, ризик-орієнтованих систем аналізу. Вони поєднують кількісні та якісні інструменти, враховують міжсекторальні взаємозв'язки та орієнтуються на прогнозування і превентивне управління загрозами. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню адаптивної моделі забезпечення економічної безпеки держави в умовах високої невизначеності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гаврилюк І. та ін. Щодо оцінювання воєнно-економічної безпеки України в умовах сучасних воєнних конфліктів. *Social Development and Security*. 2025. Вип. 15, № 1. С. 19–25.

2. Деякі питання оцінювання ризиків у сфері економіки : постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1509. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експертно-аналітична доповідь / Я. Базиліук, Р. Власенко, О. Власюк та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. 104 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>.
4. Карпенко О. І. Економічна безпека країни та міжнародні рейтинги: аналіз та інструменти оцінювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 3 (109). С. 5–12.
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1277731-13>.
6. KOF Swiss Economic Institute. KOF Index of Globalization. 2023. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.
7. SolAbility. The Global Sustainable Competitiveness Index Report 2023. 2023. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.
8. Sustainable Development Solutions Network. Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDGs. 2023. URL: <https://www.sustainabledevelopment.report>.
9. The Heritage Foundation. Index of Economic Freedom. 2023. URL: <https://www.heritage.org/index>.
10. The World Bank Group. Business Ready (B-READY). 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready>.
11. World Economic Forum. The Global Risks Report 2023 (18th Edition). 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf.

СЕКЦІЯ 18. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ

ВИРОБНИЦТВО ЕКОЛОГІЧНОЇ ТРОТУАРНОЇ ПЛИТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

К. І. Бакуменко, студентка освітньої програми Підприємництво, торгівля та логістика, група ПТЛ-11

*І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

В умовах воєнного стану в Україні екологічні проблеми набули особливої гостроти. Зростання обсягів відходів, зокрема пластикових, а також руйнування інфраструктури створюють додаткове навантаження на довкілля. Водночас виникає потреба у швидкому відновленні міського середовища та розвитку нових підходів до використання ресурсів [1–3].

Традиційна лінійна модель економіки, що базується на принципі «виробництво – споживання – утилізація», є неефективною в сучасних умовах. Це обумовлює необхідність переходу до циркулярної економіки, яка передбачає повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів.

Метою роботи є обґрунтування бізнес-проєкту виробництва екологічної тротуарної плитки як інструменту реалізації принципів циркулярної економіки в Україні.

Проєкт був підготовлений у виконання міжнародного проєкту ІМРАСТ-Campus «Центри валоризації знань для сталого підприємництва та цифрової трансформації» в рамках Ініціативи вищої освіти Європейського інституту інновацій і технологій.

Циркулярна економіка є сучасною моделлю розвитку, що передбачає замкнений цикл використання ресурсів, у якому відходи стають сировиною для нового виробництва. Її основною метою є мінімізація негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності використання матеріалів. В умовах України така модель є особливо актуальною через значні обсяги відходів та обмеженість ресурсів. Впровадження принципів циркулярної економіки

сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей і створенню нових ринків. Крім того, вона забезпечує зниження витрат виробництва та формування екологічно відповідального суспільства.

Проект Eco-Tiles є прикладом реалізації принципів циркулярної економіки через переробку пластикових відходів у корисну продукцію. Основною ідеєю є використання вторинного пластику для виготовлення тротуарної плитки, що дозволяє зменшити рівень забруднення довкілля.

Ціннісна пропозиція проекту полягає у створенні довговічного, вологостійкого та екологічного продукту, який є альтернативою традиційним будівельним матеріалам. Плитка відзначається простотою монтажу та можливістю персоналізації дизайну.

Виробничий процес включає збір, сортування та переробку пластикових відходів із подальшим виготовленням продукції за допомогою спеціалізованого обладнання. До ключових ресурсів належать технічне обладнання, сировина, виробничі приміщення та кваліфікований персонал.

Важливу роль у реалізації проекту відіграє партнерська мережа, яка включає пункти збору пластику, екологічні організації, освітні установи та постачальників обладнання. Така взаємодія забезпечує ефективність виробничого процесу та розвиток екологічної культури.

Цільовими споживачами продукції є будівельні компанії, комунальні підприємства та приватні особи. Канали збуту охоплюють онлайн-платформи, будівельні магазини та участь у спеціалізованих виставках.

Реалізація проекту Eco-Tiles дозволяє досягти значного екологічного ефекту за рахунок зменшення обсягів пластикових відходів та їх повторного використання. Це сприяє зниженню навантаження на полігони та покращенню стану довкілля.

З економічної точки зору проєкт створює нові можливості для розвитку підприємництва, формує додану вартість та сприяє зайнятості населення. В умовах воєнного стану він також виконує функцію відновлення інфраструктури із використанням екологічних матеріалів.

Соціальний ефект полягає у формуванні екологічної свідомості населення та популяризації принципів сталого розвитку.

Крім того, проєкт має потенціал масштабування та впровадження в інших регіонах України.

Таким чином, виробництво екологічної тротуарної плитки є ефективним інструментом реалізації циркулярної економіки. Проєкт Eco-Tiles демонструє можливість поєднання економічної вигоди та екологічної відповідальності. Його впровадження сприятиме зменшенню кількості відходів, відновленню інфраструктури та розвитку сталого підприємництва в Україні. У перспективі такі ініціативи можуть стати основою для формування нової економічної моделі, орієнтованої на раціональне використання ресурсів і захист довкілля.

Список використаних інформаційних джерел

1. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy // Resources, Conservation and Recycling. 2022. URL: ScienceDirect (Circular economy concept) (дата звернення: 04.04.2026).
2. European Commission. Circular Economy Action Plan. 2022. URL: EU Circular Economy Action Plan (дата звернення: 04.04.2026).
3. United Nations Environment Programme. Global Environment Outlook. 2022. URL: UNEP Global Environment Outlook (дата звернення: 04.04.2026).

ЦИФРОВА БІЗНЕС-ОСВІТА ДЛЯ ШКОЛЯРІВ ЯК ЧИННИК СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

С. В. Боберська, студентка освітньої програми Підприємництво, торгівля та логістика, група ПТЛ-11

*І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Тези підготовлені за результатами розробленого студентського проєкту міжнародної програми ІМРАСТ-Campus «Центри валоризації знань для сталого підприємництва та цифрової трансформації» в рамках Ініціативи вищої освіти Європейського інституту інновацій і технологій, що підкреслює його інноваційність та практичну спрямованість.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі підприємницьких навичок та фінансової грамотності серед населення. Особливої актуальності набуває формування цих компетентностей у молодого покоління ще на етапі шкільного навчання. Водночас традиційна система освіти не завжди забезпечує достатній рівень практичних знань щодо управління фінансами, відкриття власної справи та розвитку підприємницького мислення.

Недостатній рівень фінансової обізнаності серед школярів призводить до труднощів у прийнятті економічних рішень у майбутньому. Крім того, відсутність доступних і цікавих освітніх форматів обмежує можливості молоді для самореалізації та професійного розвитку. Це обумовлює необхідність створення інноваційних освітніх продуктів, орієнтованих на сучасні цифрові інструменти.

Метою проєкту стали розробка та обґрунтування бізнес-моделі онлайн-курсу «Бізнес-освіта для школярів» як інструменту формування підприємницьких компетентностей та фінансової грамотності молоді.

Проєкт «Бізнес-освіта для школярів онлайн» передбачає створення освітньої платформи, яка надає доступ до курсів із фінансової грамотності, основ підприємництва та розвитку бізнес-мислення. Основна ідея полягає у формуванні у школярів навичок ефективного управління коштами, розуміння економічних процесів і здатності до створення власного бізнесу.

Ціннісна пропозиція проєкту полягає у наданні доступної, сучасної та практично орієнтованої освіти, що поєднує теоретичні знання з інтерактивними завданнями. Учасники курсів отримують можливість навчатися у зручному форматі онлайн, виконувати практичні завдання, а також отримувати сертифікат після завершення навчання. Додатковою мотивацією є бонусні елементи, такі як безкоштовне перше заняття та брендований подарунковий бокс.

Цільовою аудиторією проєкту є школярі 5–11 класів, а також їхні батьки, які зацікавлені у розвитку своїх дітей. Такий підхід дозволяє охопити як безпосередніх користувачів освітнього продукту, так і осіб, що приймають рішення щодо його придбання.

Реалізація освітнього процесу здійснюється за допомогою сучасних цифрових інструментів, зокрема онлайн-конференцій (Zoom, Google Meet), відеоматеріалів для самостійного опрацювання та інтерактивних завдань. Це забезпечує гнучкість навчання та можливість адаптації до індивідуальних потреб учасників.

Бізнес-модель проєкту передбачає використання кількох тарифних пакетів. Тариф «Стандарт» включає базовий курс із 10 занять і доступ до матеріалів протягом обмеженого часу. Тариф «Преміум» пропонує розширений функціонал, включаючи більшу кількість занять, супровід куратора та перевірку домашніх завдань. Така диференціація дозволяє задовольнити різні потреби споживачів та забезпечити гнучкість ціноутворення.

Канали просування проєкту охоплюють соціальні мережі, таргетовану рекламу, співпрацю з блогерами, а також офлайн-рекламу у навчальних закладах. Важливим елементом є партнерство з освітніми платформами, спонсорами та іншими організаціями, що сприяє розширенню аудиторії.

Ключові ресурси проєкту включають команду викладачів, технічну платформу, бренд і партнерські зв'язки. Основні витрати пов'язані зі створенням і підтримкою вебсайту, оплатою праці викладачів, маркетинговими активностями та виготовленням брендованої продукції.

Запропонований проєкт має значний потенціал у контексті розвитку цифрової освіти. Його перевагами є доступність, гнучкість, орієнтація на практичні навички та використання сучасних технологій. Крім того, проєкт сприяє формуванню підприємницького мислення, що є важливим фактором економічного розвитку суспільства.

Водночас існують певні виклики, пов'язані з високим рівнем конкуренції на ринку онлайн-освіти, необхідністю постійного оновлення контенту та підтримки якості навчального процесу.

Таким чином, проєкт онлайн-бізнес-освіти для школярів є актуальним та перспективним напрямом розвитку освітніх послуг. Його реалізація дозволяє підвищити рівень фінансової грамотності молоді, сформувати підприємницькі компетентності та створити умови для самореалізації майбутніх фахівців.

Розроблена бізнес-модель відповідає сучасним тенденціям цифровізації та має потенціал масштабування як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Список використаних інформаційних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. Навчальна програма «Підприємництво і фінансова грамотність» для 8–9 класів закладів загальної середньої освіти. – 2022 // Навчальна програма МОН (підприємництво і фінансова грамотність)
2. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти і науки. – 2023. – Режим доступу: МОН України – цифрова освіта.
3. Національний банк України. Освітні проекти з фінансової грамотності для молоді. – 2023 // Фінансова грамотність НБУ.
4. Junior Achievement Ukraine. Програми підприємницької освіти для школярів. – 2023 // Junior Achievement Ukraine.

ІННОВАЦІЙНА ПЛАТФОРМА WORKCONNECT ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ РИНКУ СОЦІАЛЬНО-ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ

С. С. Васильєв, студент освітньої програми Підприємництво, торгівля та логістика, група ПТЛ-11

*І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку міського середовища зростає потреба у швидкому та якісному отриманні соціально-побутових послуг. Водночас існує низка проблем, що ускладнюють ефективну взаємодію між клієнтами та виконавцями. До них належать відсутність прозорих механізмів пошуку фахівців, низький рівень довіри до якості послуг, складність перевірки кваліфікації виконавців, а також фрагментованість ринку.

Крім того, значна частина потенційних виконавців, зокрема студенти та молоді спеціалісти, стикаються з труднощами у пошуку стабільних замовлень і можливостей для професійного розвитку. Це створює передумови для формування інноваційних рішень, які поєднують цифрові технології з сервісною інфраструктурою.

Метою проекту є розробка та обґрунтування бізнес-моделі платформи WorkConnect як інструменту підвищення ефективнос-

ті ринку соціально-побутових послуг і створення безпечного середовища взаємодії між клієнтами та виконавцями.

WorkConnect є інноваційною сервісною компанією, що поєднує онлайн-платформу та фізичний офіс для забезпечення максимальної зручності користувачів. Основна ідея проєкту полягає у створенні єдиного простору, де клієнти можуть швидко знайти перевіреного виконавця, а фахівці – отримати доступ до стабільного потоку замовлень.

Ключовою цінністю платформи є забезпечення довіри та безпеки. Це досягається через систему верифікації виконавців, яка включає перевірку особи, оцінку професійних навичок та аналіз відгуків клієнтів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики для користувачів і підвищити якість наданих послуг.

Цільова аудиторія платформи охоплює кілька сегментів. Основними споживачами є мешканці міст, які потребують побутової допомоги, родичі або піклувальники осіб, що потребують догляду, а також власники домашніх тварин. Важливим сегментом є молоді спеціалісти та студенти, які шукають підробіток. Окремо виділяється корпоративний сегмент, що формує стабільний попит на регулярні послуги.

Платформа охоплює широкий спектр послуг, серед яких побутова допомога (ремонт, прибирання, доставка), освітні послуги (репетиторство, курси), соціальна підтримка (догляд за тваринами), індивідуальний догляд та організація заходів. Така диверсифікація дозволяє задовольнити різноманітні потреби користувачів.

Взаємодія з клієнтами здійснюється через кілька каналів, включаючи онлайн-платформу, мобільні сервіси, фізичний офіс, соціальні мережі та партнерські мережі. Особлива увага приділяється персоналізації сервісу, що реалізується через рекомендаційні системи та аналіз історії замовлень.

Бізнес-модель WorkConnect передбачає формування доходів за рахунок комісій з виконаних замовлень, преміум-підписок для виконавців, а також розміщення реклами партнерів. Такий підхід забезпечує диверсифікацію доходів і фінансову стійкість проєкту.

Важливу роль у функціонуванні платформи відіграє партнерська екосистема, до якої входять локальні бізнеси, навчальні заклади, платіжні системи, страхові компанії та органи місцевого

самоврядування. Це дозволяє розширювати можливості сервісу та підвищувати його конкурентоспроможність.

Таким чином, WorkConnect є перспективним інноваційним рішенням, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації та сервісної економіки. Запропонована бізнес-модель демонструє високий потенціал для розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Основними конкурентними перевагами платформи є поєднання онлайн- і офлайн-формату, система верифікації виконавців, орієнтація на локальний ринок і широкий спектр послуг.

Впровадження WorkConnect сприятиме підвищенню прозорості ринку соціально-побутових послуг, створенню нових робочих місць та розвитку малого бізнесу. Крім того, платформа має потенціал масштабування на інші міста та регіони.

Список використаних інформаційних джерел

1. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 224 с.
2. Ткаченко І. В., Марченко О. В. Організація та розвиток сфери послуг. – Київ : КНЕУ, 2023. – 256 с.

РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА НОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

М. Ю. Желязков, студент групи 48п ФЕУП

*О. О. Колесник, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом – науковий керівник
Одеський національний економічний університет*

Роздрібна торгівля є одним із ключових секторів національної економіки, що безпосередньо відображає рівень споживчого попиту та добробуту населення [1, с. 22]. До 2022 року галузь демонструвала стабільне зростання: сукупний оборот торговельних мереж перевищував 430 млрд грн, а індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту стабільно зростає. Ринок активно консолідувався – великі мережеві оператори нарошували кількість торгових точок, витісняючи дрібних незалежних гравців на периферію [5, с. 49]

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року докорінно змінило ситуацію. Галузь зазнала безпрецедентних втрат: десять найбільших роздрібних мереж закрили близько 300 торгових точок, насамперед у зонах активних бойових дій [2, с. 4]. Одночасно відбувалося руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів, пошкодження складської та транспортної інфраструктури. Скорочення споживання формувалося під тиском кількох чинників: масової міграції населення, зниження реальних доходів внаслідок прискореної інфляції та загального шоку від воєнних дій. За підсумками 2022 року індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту у четвертому кварталі становив лише 67,8 % відносно відповідного докризового рівня.

Водночас галузь продемонструвала здатність до адаптації. Вже у першому кварталі 2023 року індекс повернувся до позначки 100,9 %, а в першому півріччі приріст обороту склав 17,1 % порівняно з аналогічним депресивним періодом попереднього року [5, с. 51]. Мережі оперативно переорієнтували логістику, налагодили альтернативні ланцюги постачання і відновили відкриття нових магазинів. За підсумками 2023–2024 років галузь впевнено закріпилася вище базового рівня, а 2025 рік демонструє стабільне зростання у діапазоні 105–106 % [4, с. 3].

Поряд із кількісним відновленням відбуваються глибокі якісні зміни у форматній структурі ринку та моделях ведення бізнесу. Серед ключових тенденцій, що визначатимуть розвиток галузі у найближчі роки, виокремлюють такі.

Якщо до 2022 року домінуючим трендом було укрупнення – відкриття великих супермаркетів і гіпермаркетів, – то в умовах воєнного стану спостерігається помітний зсув у бік магазинів «біля дому» та мінімаркетів. Споживачі в умовах нестабільності надають перевагу частішим, але менш масштабним закупівлям у межах звичного мікрорайону [4, с. 5]. Це пов'язано як з економією часу, так і з психологічним чинником невизначеності.

Онлайн-продажі продуктів харчування, що до пандемії займали мізерну частку обороту, за останні три роки суттєво зросли. Провідні мережі активно розвивають власні мобільні застосунки, сервіси доставки та системи лояльності на основі аналізу даних. Концепція «О+О» (offline + online) – бізнес-модель, за якої фізич-

ний магазин і цифрова платформа функціонують як єдина система, – перетворилася з маркетингового гасла на реальну операційну необхідність [3, с. 4]. Мережі, які ігнорують цифровий канал, стрімко втрачають молоду аудиторію.

Воєнний стан посилив запит на продукти вітчизняного виробництва – як з міркувань патріотизму, так і внаслідок логістичних ускладнень з імпортом. Паралельно зростає інтерес до категорії готової їжі та кулінарії власного виробництва: споживачі дедалі частіше шукають зручні та доступні рішення для щоденного харчування безпосередньо в точках продажу.

Варто також відзначити регіональний вимір трансформації галузі. В умовах воєнного стану спостерігається суттєвий перерозподіл споживчого попиту на користь відносно безпечних регіонів, зокрема Півдня та Заходу України, що відкриває нові можливості для розвитку торговельних мереж у цих локаціях. Наприклад, аналіз продовольчого ринку такого великого міста, як Одеса, свідчить, що попри присутність провідних національних мереж, у нових житлових масивах відчувається брак якісних магазинів середнього формату. Це формує вільну ринкову нішу для нових підприємницьких проєктів, орієнтованих на локальні потреби покупців.

У цьому контексті саме формат сучасного супермаркету (з торговою площею 600–800 м²) виступає оптимальною організаційною моделлю. Він займає вигідну позицію між масовим гіпермаркетом та локальним магазином «біля дому», пропонуючи споживачу збалансований набір товарів для щоденних потреб без значних витрат часу. Ключовою конкурентною перевагою таких супермаркетів стає диференціація від стандартизованих дискаунтерів: вони роблять акцент на поєднанні свіжого асортименту від місцевих регіональних виробників та розширеної зони готової кулінарії. Ця адаптивність до запитів цільової аудиторії забезпечує формату супермаркету високу операційну стійкість.

Таким чином, ринок роздрібної торгівлі України перебуває у фазі активного відновлення та структурної трансформації. Підприємства, що здатні інтегрувати цифрові канали, адаптувати форматну стратегію та оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки, формують стійкі конкурентні позиції навіть в умовах воєнної нестабільності [5, с. 55]. Ці тенденції є визначальними

орієнтирами як для діючих операторів ринку, так і для нових підприємницьких проєктів у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Лило Б. Б. Торгівля в системі задоволення потреб населення в умовах нестабільної економіки. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. 2024. № 80. С. 22–34. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-03> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. 6 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Ткачук С. Бізнес-модель «о+о» у сфері ритейл-маркетингу. Економіка та суспільство. 2023. № 54. 5 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-7> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібно́ї торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 70. 8 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> (дата звернення: 08.04.2026).
5. Городняк І. В., Гнатів Ю. П. Аналіз ринку роздрібно́ї торгівлі України. Економічний простір. 2023. С. 49–64. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8> (дата звернення: 08.04.2026).

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ДЛЯ ТВАРИН У ФОРМАТІ «HEALTH & CARE»

Д. О. Капелюш-Кара, студентка спеціальності Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» група 48п

*О. О. Колесник, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом – науковий керівник
Одеський національний економічний університет*

Трансформація сучасного ринку Pet Care, зокрема в Одеському регіоні, свідчить про його унікальну адаптивність до викликів воєнного часу. Попри макроекономічну турбулентність, галузь роздрібно́ї торгівлі зоотоварами не лише зберегла стійкість, а й пере-

йшла до фази інтенсивного зростання. Соціально-психологічний чинник став ключовим драйвером цього процесу: в умовах постійного стресу домашні тварини набули статусу важливого інструменту емоційної стабілізації власників.

Статус Одеси як потужного гуманітарного центру для внутрішньо переміщених осіб суттєво розширив базу споживачів, сформувавши додатковий запит на професійні товари та сервіси. Сучасна модель споживчої поведінки демонструє пріоритетність витрат на якісне харчування та догляд за улюбленцями навіть за рахунок обмеження власних потреб власників. Така висока резистентність до зовнішніх шоків гарантує стабільність фінансових потоків у сегменті та підкреслює перспективність інвестицій у створення інноваційних ритейл-проектів у цій сфері.

На сучасному етапі ринок товарів для тварин у м. Одеса характеризується змішаним типом конкуренції. З одного боку, домінують великі мережеві ритейлери, такі як «MasterZoo» та «ZooBonus», що мають переваги у масштабах закупівель та впізнаваності бренду. З іншого – функціонує значна кількість дрібних локальних точок, які конкурують переважно за рахунок територіальної близькості до споживача. Проте детальний аналіз існуючих гравців виявляє системну вразливість їхніх стратегій: виражену орієнтацію на масовий попит та високу оборотність товару [6].

Така модель ведення бізнесу призводить до критичної обмеженості асортименту в сегменті вузькоспеціалізованих та лікувальних раціонів (дієт), що потребують специфічних умов зберігання та глибинних знань персоналу. Головною проблемою залишається дефіцит фахової компетенції: у мережевому ритейлі індивідуальні фізіологічні потреби конкретної тварини часто ігноруються на користь стимулювання збуту високомаржинальних або популярних позицій мас-маркету. Для одеського ринку це створює значний розрив між очікуваннями власників, які прагнуть якісної експертної підтримки, та реальною пропозицією, що базується на стандартизованому сервісі без належної персоналізації.

Визначення вільної ніші проекту базується на концепції «експертного ритейлу», що є альтернативою традиційним моделям мас-маркету. На відміну від мережевих ритейлерів, орієнтованих на високу швидкість реалізації товарів, дана бізнес-модель тран-

сформує звичайну транзакцію у довгострокову професійну опіку над здоров'ям тварини. Такий підхід реалізує функцію превентивного догляду, де акцент зміщується з лікування наслідків на профілактику через фізіологічно обгрунтоване харчування.

Доцільність впровадження такого формату зумовлена специфікою локального ринку м. Одеси, зокрема Пересипського району, де спостерігається дефіцит спеціалізованих локацій з високим рівнем консультативної підтримки. У сучасних економічних умовах власники тварин потребують допомоги у виборі не максимально дорогого, а найбільш біологічно відповідного продукту, що оптимізує їхні витрати без шкоди для добробуту улюбленця. Це стає ключовою конкурентною перевагою проєкту: формування доданої вартості відбувається через інструмент довіри та професійну експертизу, яка для цільової аудиторії має вищу цінність, ніж агресивний ціновий демпінг конкурентів.

Ефективність функціонування зоомагазину в межах обраної бізнес-ідеї базується на чіткій регламентації технологічного циклу – від управління запасами до післяпродажного супроводу. Товарна матриця проєкту сформована на основі глибокого аналізу фізіологічних потреб тварин та розподілена на три стратегічні групи. Стратегічне значення основних категорій товарів у забезпеченні життєздатності бізнес-моделі наочно представлено в табл. 1.

Таблиця 1 – Стратегічна роль товарних груп у структурі асортименту зоомагазину

Товарна група	Цільове призначення	Економічна роль	Рівень лояльності
Food (Харчування)	Задоволення базових потреб, підтримання здоров'я	Формування товарообігу та стабільного грошового потоку (Cash Flow)	Високий (циклічні покупки)
Non-food (Супутні товари)	Забезпечення комфорту, дозвілля та стилю	Формування високої маржинальності та додаткового прибутку	Середній (імпульсивні покупки)
Vet-pharm (Ветаптека)	Профілактика та лікування, експертна підтримка	Збільшення середнього чека та завершення сервісного циклу	Критичний (формування довіри)

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Наведена структура асортименту не є статичною, а коригується відповідно до сезонних коливань попиту та появи інноваційних продуктів на ринку Pet Care.

Фундаментальним етапом реалізації обраної стратегії є впровадження моделі консультативного ритейлу, що докорінно змінює логіку взаємодії суб'єкта господарювання із покупцем. На відміну від традиційної торгівлі, де роль персоналу зведена до технічного відпуску товару, дана технологія базується на комплексному алгоритмі професійного виявлення потреб. Вона передбачає обов'язковий збір та аналіз анамнестичних даних улюбленця: виду, породи, вікової групи, способу життя та поточного стану здоров'я.

Саме такий багаторівневий підхід дозволяє надавати не просто товарну рекомендацію, а фахове рішення, що максимально відповідає біологічним потребам тварини. У результаті відбувається трансформація звичайної разової покупки у високотехнологічну комплексну послугу з професійної опіки. Для споживача це створює вагомому додану вартість у формі експертної підтримки та впевненості у безпечності раціону. В умовах високої насиченості ринку м. Одеси, зокрема в Пересипському районі, такий рівень персоналізації стає критичним фактором формування довгострокової лояльності, перетворюючи випадкового покупця на постійного клієнта-амбасадора бренду.

Реалізація концепції «експертного магазину» потребує чіткої відповідності нормативно-правовому полю України. Правовий фундамент проекту базується на Цивільному кодексі [7]. А також спеціалізованому законодавстві: Законах України «Про ветеринарну медицину» та «Про захист тварин від жорстокого поводження» [5].

Легалізація формату «експертного магазину» базується на дотриманні Закону України «Про ветеринарну медицину» щодо обігу ветеринарних препаратів. Ключовими вимогами є державна реєстрація потужностей, залучення до штату фахівця з профільною ветеринарною освітою та забезпечення належної практики зберігання (GSP). Це дозволяє розширити асортимент специфічними лікувальними засобами, що офіційно підтверджує високу якість сервісу та експертний статус об'єкта [4].

Для забезпечення максимальної оперативності управління та фінансової гнучкості на етапі стартапу, оптимальною організаційно-правовою формою обрано фізичну особу-підприємця (ФОП). Такий вибір базується на спрощеній процедурі реєстрації та можливості власнику зосередити ресурси на масштабуванні якісного сервісу в територіальній громаді м. Одеси [1]. Поглиблений аналіз податкових режимів довів доцільність застосування другої групи спрощеної системи оподаткування. Дана модель має низку стратегічних переваг для проєкту у форматі «Health & Care» [3]:

- прогнозованість витрат: Фіксована ставка єдиного податку дозволяє чітко планувати бюджет незалежно від зростання обсягів виручки.

- цінова гнучкість: Відмова від статусу платника ПДВ є обґрунтованою, оскільки основними клієнтами є фізичні особи. Це дозволяє уникнути штучного здорожчання асортименту на 20 % та забезпечує перевагу в конкурентному середовищі.

- адміністративна легкість: Модель мінімізує податкове навантаження та суттєво спрощує звітність, що дає змогу спрямувати внутрішні ресурси на вдосконалення клієнтського досвіду та впровадження ветеринарної експертизи.

Трансформація традиційної зооторгівлі у формат «експертно-го ритейлу» є перспективним вектором розвитку малого бізнесу в Одеському регіоні. Впровадження моделі «Health & Care» дозволяє не лише задовольнити зростаючий попит на професійну опіку над тваринами, а й сформуванню високу клієнтську лояльність через довіру та персоналізацію сервісу. Чітке поєднання ветеринарної експертизи, селективного асортименту та обраної економічної моделі створює надійну базу для успішного функціонування та подальшого масштабування проєкту на ринку Pet Care.

Список використаних інформаційних джерел

1. Голованова М. Що краще обрати: ФОП чи ТОВ? URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/shcho-obraty-fop-chy-tov> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Зоотовари. ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/zootovary/c3520929/> (дата звернення: 11.03.2026).

3. Податкова система підприємців. Державні послуги онлайн / Дія. URL: <https://diia.gov.ua/tax-systems/2-grupa> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Про ветеринарну медицину : Закон України від 25.06.1992 № 2498-XII : станом на 1 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
5. Про захист тварин від жорстокого поводження : Закон України від 21.02.2006 № 3447-IV : станом на 2 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3447-15#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
6. ТОП-10 МЕРЕЖ ЗООМАГАЗИНІВ УКРАЇНИ 2025 рейтинг кращих мереж зоомагазинів України від Ukrainian Business Award. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/pet-store-chains-in-ukraine/> (дата звернення: 11.03.2026).
7. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 1 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 11.03.2026).

ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS В ПРОЄКТІ ВИРОБНИЦТВА ЕКО-ОДЯГУ З УКРАЇНСЬКОЮ СИМВОЛІКОЮ

С. О. Ловцов, студент освітньої програми Підприємництво, торгівля та логістика, група ПТЛ-21;

А. М. Цветков, група ПТЛ-21

І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Люблянська школа бізнесу (Словенія)

Проект організації виробництва екологічного одягу з українською символікою був розроблений командою студентів у межах міжнародного проєкту ІМРАСТ-Campus «Центри валоризації знань для сталого підприємництва та цифрової трансформації», що реалізується в рамках Ініціативи вищої освіти Європейського інституту інновацій і технологій [1]. У процесі розробки було використано інструмент Lean, який дозволив системно структурувати ключові елементи бізнес-моделі та оцінити перспективи реалізації проєкту [2].

Актуальність проєкту зумовлена зростанням попиту на екологічну продукцію, а також потребою у формуванні національно орієнтованих брендів, що відображають українську культурну ідентичність. Сучасний ринок одягу характеризується домінуванням швидкої моди, що негативно впливає на довкілля, тоді як пропозиція якісного, довговічного та екологічного одягу з українською символікою залишається обмеженою. Це створює передумови для розвитку інноваційного підприємницького проєкту.

Розроблений проєкт передбачає створення сучасного виробництва одягу з українською символікою, що поєднуватиме екологічні матеріали, національну культурну ідентичність та сучасний дизайн. Реалізація проєкту спрямована на формування конкурентоспроможного бренду, який зможе працювати як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародних ринках, зокрема у країнах Європейського Союзу. Основою концепції стане використання натуральних матеріалів, впровадження ефективної системи виробництва та побудова сталої моделі взаємодії з партнерами, клієнтами й інвесторами.

У процесі реалізації проєкту буде сформовано мережу ключових партнерів, співпраця з якими забезпечить стабільність виробничого процесу та ефективність комерційної діяльності. Передбачається налагодження довгострокових відносин із постачальниками конопляної тканини та фурнітури, які забезпечуватимуть підприємство основною сировиною для виготовлення продукції. Для організації доставки готової продукції плануватиметься співпраця з логістичними компаніями та міжнародними службами доставки. Маркетингове просування бренду буде здійснюватися за участю спеціалістів із цифрового маркетингу та інфлюенсерів, що дозволить ефективно формувати пізнаваність бренду. Частина виробничих процесів може виконуватися підрядними підприємствами на умовах аутсорсингу, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити гнучкість виробництва. Також передбачається взаємодія з постачальниками спеціалізованого обладнання та партнерами-ритейлерами, які забезпечуватимуть вихід продукції на зовнішні ринки.

Основна діяльність підприємства буде зосереджена на кількох ключових напрямках, що охоплюватимуть повний цикл ство-

рення та реалізації продукції. На початковому етапі здійснюватиметься розробка дизайну виробів, яка включатиме створення ескізів, підбір українських орнаментів та моделювання сучасного одягу. Після цього буде організовано виробничий процес, що передбачатиме закупівлю тканини, підготовку матеріалів, крій, пошиття та контроль якості готової продукції [3]. Важливою складовою діяльності стане організація логістики, яка включатиме пакування товарів, управління складськими запасами та доставку продукції покупцям. Значна увага приділятиметься маркетинговій діяльності, що буде реалізовуватися через рекламні кампанії, просування у соціальних мережах та співпрацю з блогерами і медійними особами. Окремим напрямом стане формування системи підтримки клієнтів, що забезпечить якісний сервіс і довгострокові відносини зі споживачами. У перспективі діяльність підприємства буде спрямована на масштабування виробництва та розширення присутності на міжнародних ринках.

Ціннісна пропозиція проєкту полягатиме у створенні довговічного, стильного та екологічного одягу з натуральної конопляної тканини, який поєднуватиме високу зносостійкість і комфорт із символікою української культурної спадщини, формуючи продукт, що одночасно відображатиме національну ідентичність та відповідатиме сучасним стандартам якості й сталого виробництва.

Взаємовідносини з клієнтами будуть будуватися на принципах відкритої комунікації, оперативного реагування на запити споживачів та формування довгострокової лояльності. Підприємство плануватиме забезпечувати постійну онлайн-підтримку через соціальні мережі та офіційний вебсайт, що дозволить швидко надавати консультації та обробляти замовлення. Значна увага приділятиметься роботі з відгуками клієнтів, що сприятиме підвищенню якості продукції та сервісу. Для стимулювання повторних покупок передбачається впровадження програм лояльності, сезонних акцій і спеціальних пропозицій. Крім того, компанія регулярно проводитиме опитування споживачів, щоб враховувати їхні побажання та вдосконалювати асортимент.

Основною цільовою аудиторією майбутнього бренду стане молодь віком від 20 до 27 років, яка проживатиме в Україні та країнах

Європейського Союзу, зокрема в Німеччині. До цього сегмента належатимуть як українці, що проживають на території України, так і громадяни України, які тимчасово або постійно перебувають за кордоном. Потенційні споживачі будуть характеризуватися інтересом до української символіки, бажанням підкреслювати свою культурну ідентичність, а також схильністю обирати одяг із натуральних екологічних матеріалів, що відзначається високою довговічністю та комфортом у використанні.

Для реалізації проєкту плануватиметься використання комплексу ресурсів, які забезпечуватимуть безперервність виробничого процесу та розвиток бренду. Матеріальні ресурси включатимуть основну сировину, зокрема конопляну тканину, нитки, фурнітуру, виробниче обладнання та приміщення для організації роботи підприємства. Людські ресурси формуватимуться з команди дизайнерів, швачок, менеджерів, маркетологів і SMM-спеціалістів, а також працівників, які залучатимуться на умовах аутсорсингу для виконання окремих функцій. Інтелектуальні ресурси складаються з бренду, авторських дизайнерських рішень та технологій обробки тканини. Фінансову основу проєкту становитимуть інвестиції, операційний прибуток підприємства та можливі грантові програми підтримки. Ключовим стратегічним ресурсом стане унікальне поєднання конопляної тканини та української символіки, що забезпечуватиме виразну ідентичність бренду на ринку.

Реалізація продукції буде здійснюватися через декілька каналів дистрибуції, що дозволить охопити широку аудиторію споживачів. Основними каналами стануть соціальні мережі, зокрема Instagram, TikTok і Facebook, які використовуватимуться як платформа для маркетингового просування та прямого продажу продукції. Додатковим каналом стане офіційний вебсайт компанії, через який здійснюватиметься електронна комерція. Також плануватиметься участь у тематичних ярмарках, фестивалях і виставках, що дозволить презентувати продукцію безпосередньо потенційним покупцям. У довгостроковій перспективі передбачається співпраця з торговими мережами, закордонними бутиками та реалізація спільних колаборацій із іншими брендами, що сприятиме розширенню ринку збуту.

Фінансова модель проєкту передбачатиме формування чіткої структури витрат, яка укладатиметься з інвестиційних та операційних витрат. До інвестиційних витрат відноситимуться витрати на підготовку персоналу, закупівлю обладнання та матеріалів у підготовчий період, а також придбання необхідної сировини для запуску виробництва. Операційні витрати включатимуть регулярну закупівлю матеріалів, оренду виробничих і складських приміщень, виплату заробітної плати працівникам, оплату комунальних послуг, витрати на логістику, маркетинг і рекламні кампанії, податкові платежі, витрати на обслуговування та ремонт обладнання, а також оплату аутсорсингових послуг. Окремим елементом фінансової моделі передбачається виділення частини коштів на волонтерські ініціативи та підтримку Збройних сил України.

Джерела формування доходів майбутнього підприємства будуть базуватися на кількох основних потоках. Основним джерелом стане продаж одягу на внутрішньому ринку України через онлайн-канали та партнерські торгові майданчики. Додатковий дохід плануватиметься отримувати від продажу продукції на зовнішніх ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу. Важливим напрямом формування доходів стане співпраця з роздрібними магазинами та бутіками, які здійснюватимуть оптові закупівлі продукції для подальшої реалізації. Така диверсифікація джерел доходів дозволить забезпечити стабільність фінансових надходжень та створити умови для подальшого розвитку й масштабування бізнесу.

Список використаних інформаційний джерел

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. – 288 p.
2. Європейський інститут інновацій і технологій. Ініціатива вищої освіти EIT. – 2023 // EIT Higher Education Initiative.
3. Чупріна Н. В., Омельченко О. В. Проєктування та організація швейного виробництва. – Київ : КНУТД, 2022. – 256 с.

РОЗРОБКА БІЗНЕС-КЛАСТЕРУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛОСИПЕДНОГО КЛАСТЕРУ)

Д. А. Посполітак, студент освітньої програми Підприємництво, торгівля та логістика, група ПТЛ-31

*І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах економічного розвитку особливого значення набуває формування ефективних моделей організації бізнесу, здатних забезпечити синергію між різними суб'єктами господарювання. Одним із таких підходів є кластеризація, яка передбачає об'єднання підприємств, організацій та інституцій у межах певної території з метою підвищення конкурентоспроможності та стимулювання інновацій.

В Україні проблема недостатнього розвитку кластерних ініціатив залишається актуальною, особливо у сфері міської інфраструктури та рекреаційних послуг. Водночас зростає потреба у створенні екологічно орієнтованих проєктів, що сприятимуть покращенню якості життя населення та розвитку локальної економіки.

Метою роботи є розробка концепції бізнес-кластеру як інструменту сталого розвитку регіону на прикладі створення велосипедного кластеру в місті Полтава.

Розвиток велосипедної екосистеми є важливим напрямом сучасного урбаністичного розвитку, оскільки поєднує екологічність, мобільність і популяризацію здорового способу життя. У цьому контексті запропоновано створення велосипедного кластеру у форматі байк-парку «South Bikerpark», який виступає ядром формування комплексної екосистеми.

Концепція кластеру передбачає поетапну реалізацію. На першому етапі планується створення базової інфраструктури, включаючи трасу різного рівня складності, підйомник, прокат спорядження та сервісні зони. Другий етап передбачає розвиток супутньої інфраструктури, зокрема відкриття спортивної школи,

кафе та торгових точок. Третій етап спрямований на масштабування діяльності, проведення змагань та розширення території.

Ключовою особливістю кластерного підходу є взаємодія різних учасників. До складу кластеру входять місцева громада, органи влади, бізнес-партнери, постачальники обладнання та спортивні організації. Така співпраця забезпечує ефективне використання ресурсів і створення доданої вартості.

Ціннісна пропозиція кластеру полягає у створенні безпечного, комфортного та екологічного середовища для активного відпочинку, розвитку спортивних навичок і соціальної взаємодії. Це сприяє не лише фізичному здоров'ю населення, але й формуванню нової міської культури.

Цільовими споживачами є мешканці міста та області, а також туристи й спортсмени з інших регіонів. Кластер орієнтований як на аматорів, так і на професійних райдерів.

Бізнес-модель кластеру базується на концепції Canvas, що дозволяє системно визначити ключові елементи діяльності. Основними джерелами доходів є продаж квитків, прокат обладнання, сервісне обслуговування, організація заходів та діяльність супутніх сервісів (кафе, магазини). Витрати включають утримання інфраструктури, оплату праці персоналу, маркетинг і технічне забезпечення.

Канали комунікації охоплюють цифрові платформи (сайт, соціальні мережі), а також офлайн-заходи. Це дозволяє ефективно залучати нових клієнтів і формувати спільноту користувачів.

Розроблена модель кластеру демонструє високу економічну ефективність. Згідно з проведеними розрахунками, загальний обсяг інвестицій у проєкт становить близько 4,8 млн грн, що є обґрунтованим для створення комплексної інфраструктури. Термін окупності проєкту складає приблизно 2 роки 7 місяців, що свідчить про його інвестиційну привабливість. Рентабельність проєкту досягає рівня 43,2 %, що значно перевищує середні показники у сфері рекреаційних послуг. Основні доходи формуються за рахунок продажу квитків на підйомник, прокату обладнання та супутніх сервісів, що забезпечує стабільний грошовий потік. При цьому подальша реалізація другого та третього етапів розвитку кластеру може суттєво підвищити фінансові результати та скоротити строк окупності.

Окрім економічного ефекту, кластер має значний соціальний та екологічний вплив. Він сприяє розвитку активного способу життя, зменшенню транспортного навантаження та формуванню сталої міської інфраструктури.

Таким чином, розробка бізнес-кластеру є ефективним інструментом регіонального розвитку, що дозволяє поєднати економічні, соціальні та екологічні аспекти. Запропонований велосипедний кластер у місті Полтава має потенціал стати центром розвитку спортивної інфраструктури та підприємництва.

Впровадження кластерного підходу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону, залученню інвестицій і створенню нових можливостей для бізнесу та громади.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дейнега О. В. Розвиток велосипедної інфраструктури як елемент сталої міської мобільності в Україні. – Київ : Національний транспортний університет, 2021. – 124 с.
2. Офіційний сайт парку Protas bike park. URL: <https://trailgoatmtb.com/protas/>
3. European Cyclists' Federation. Cycling Delivers on the Global Goals: Shifting towards a Better Economy, Society, and Planet. – Brussels: ECF, 2023. – 56 p. URL: <https://ecf.com/resources>.

СЕКЦІЯ 19. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН

ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ТА ДИСТАНЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЗАЙНЯТОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Е. М. Андрійченко, здобувач вищої освіти за другим рівнем (магістр), спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини, ОПП «Економіка управління персоналом», група ЕУПМ-11

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним поширенням гібридних і дистанційних моделей зайнятості, що стало наслідком цифровізації, пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. Такі трансформації суттєво змінюють підходи до організації праці та управління персоналом.

У наукових дослідженнях зазначається, що гібридна модель, яка поєднує дистанційну та офісну роботу, стає одним із ключових трендів сучасного HR-менеджменту. Водночас це створює нові виклики для управління персоналом, зокрема щодо координації роботи, підтримання корпоративної культури та оцінювання результативності працівників. [1]

Проблематика впливу гібридних і дистанційних моделей зайнятості активно досліджується українськими науковцями. Зокрема, встановлено, що ці форми зайнятості сприяють підвищенню гнучкості організації праці та продуктивності персоналу.

Дослідження у сфері ІТ показують, що гібридна зайнятість позитивно впливає на кадровий потенціал та ефективність діяльності підприємств, забезпечуючи більш ефективне використання людських ресурсів. Водночас у наукових працях наголошується на існуванні проблем, пов'язаних із комунікацією, контролем та мотивацією персоналу. Окремі дослідження підкреслюють, що

дистанційна зайнятість дозволяє мінімізувати витрати та підвищити мобільність працівників, однак потребує вдосконалення управлінських механізмів.

Гібридна зайнятість передбачає поєднання роботи в офісі та дистанційного формату, тоді як дистанційна зайнятість базується на виконанні трудових функцій поза межами робочого місця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Ці моделі є результатом цифрової трансформації економіки та змін у трудових відносинах. Вони забезпечують більшу гнучкість організації праці, що є важливим фактором адаптації підприємств до сучасних викликів [2].

Розглянемо більш детально вплив гібридних та дистанційних моделей на ефективність управління персоналом.

Гібридні та дистанційні моделі зайнятості можуть сприяти підвищенню продуктивності праці за рахунок зменшення часу на дорогу, підвищення автономності працівників, можливості оптимізації робочого часу.

Дослідження свідчать, що використання таких моделей дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств за умови належної організації управління [3].

Однією з ключових проблем є ускладнення комунікацій між працівниками. Відсутність безпосереднього контакту може призводити до зниження якості взаємодії, виникнення інформаційних бар'єрів, ускладнення координації діяльності.

Науковці зазначають, що ефективність управління персоналом у таких умовах залежить від впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації.

Гібридні моделі зайнятості змінюють характер корпоративної культури. Виникає потреба у формуванні нових підходів до підтримання командної взаємодії, розвитку довіри між працівниками, забезпечення залученості персоналу.

Водночас дистанційна робота може послаблювати соціальні зв'язки в колективі, що негативно впливає на ефективність управління.

Гібридні та дистанційні моделі потребують переходу від контролю процесу до оцінювання результатів діяльності. Це передбачає використання KPI, впровадження HR-аналітики, оцінювання продуктивності на основі результатів.

До переваг гібридних і дистанційних моделей зайнятості слід віднести підвищення гнучкості організації праці, оптимізацію витрат підприємства, доступ до ширшого ринку праці, покращення балансу між роботою та особистим життям [4].

Водночас недоліки таких моделей є складність управління персоналом, зниження рівня контролю, ризики інформаційної безпеки, психологічна ізоляція працівників [4].

Визначимо напрями адаптації HR-практик до нових моделей зайнятості:

- цифровізація HR-процесів (використання HRM-систем, онлайн-платформ і цифрових інструментів комунікації є необхідною умовою ефективного управління персоналом);
- розвиток нових компетентностей працівників (зростає потреба у розвитку цифрових навичок, комунікаційних компетентностей, само менеджменту);
- формування нових підходів до мотивації (у сучасних умовах важливими стають нематеріальні мотиватори: гнучкий графік, автономність у роботі, підтримка work-life balance тощо);
- забезпечення психологічної підтримки персоналу (організації повинні враховувати психологічний стан працівників, особливо в умовах дистанційної роботи та воєнного стану);
- розвиток культури довіри та відповідальності (ефективне управління персоналом у гібридному середовищі базується на довірі та орієнтації на результат).

Досвід українських підприємств, зокрема IT-сектору, свідчить, що гібридні моделі зайнятості є ефективним інструментом адаптації до кризових умов. Вони дозволяють забезпечити безперервність діяльності та підвищити конкурентоспроможність організацій.

Отже, слід зробити такі висновки. Гібридні та дистанційні моделі зайнятості суттєво впливають на ефективність управління персоналом, змінюючи традиційні підходи до організації праці. Вони створюють нові можливості для підвищення продуктивності та гнучкості організацій, але водночас формують нові виклики у сфері комунікацій, контролю та мотивації персоналу. Ефективність управління персоналом у таких умовах залежить від здатності організацій адаптувати HR-практики, впроваджувати цифрові технології та формувати культуру довіри й відповідальності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453>.
2. Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. С. 80–86. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/636>.
3. Наумова О., Наумова М. Гібридна зайнятість в українських ІТ-компаніях: вплив на кадровий потенціал та продуктивність. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6324>.
4. Гук Л. Потенціал дистанційних моделей зайнятості під час криз нестабільності. Економіка України. 2024. № 2. С. 47–55. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-2-3>.
5. Загірняк Д., Певнєв С. Гібридна та віртуальна співпраця: нові підходи до управління командами. Вісник НТУ «ХПІ». 2025. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/347589>.
6. Максименко А. Гібридні форми зайнятості та їх ефективність у сфері HoReCa. Ресторанний і готельний консалтинг. 2024. № 7(2). URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/335187>.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

С. А. Богатир, студентка спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група Ф-51

С. В. Філяр, канд. екон. наук, доцент завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін – науковий керівник

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

У сучасному середовищі господарювання підприємства прагнуть максимально раціонально та результативно використовувати наявні ресурси, приділяючи особливу увагу людському капіталу

як ключовому фактору сталого розвитку. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного часу, коли бізнес функціонує під впливом підвищених ризиків, нестабільності та обмеженості ресурсів [1]. Визначення напрямів підвищення ефективності використання трудового потенціалу можливе завдяки системній та об'єктивній оцінці персоналу. Використання сучасних методів оцінювання дозволяє менеджменту не лише виявити кадрові конкурентні переваги організації, а й своєчасно ідентифікувати проблемні зони, що стримують її розвиток, зокрема зниження продуктивності, професійне вигорання чи недостатній рівень адаптації до кризових умов.

В умовах війни проблематика управління персоналом суттєво загострюється. Серед ключових викликів варто виділити міграцію трудових ресурсів, мобілізаційні процеси, психологічне навантаження працівників, порушення звичних умов праці, а також необхідність швидкої адаптації до дистанційних або змішаних форматів роботи. У таких обставинах оцінка персоналу стає не лише інструментом контролю, а й важливим засобом підтримки ефективності діяльності підприємства, збереження кадрового потенціалу та формування стійкості організації до зовнішніх шоків.

Оцінювання персоналу на підприємстві виконує комплекс взаємопов'язаних функцій і має кілька важливих цілей, кожен з яких доцільно розглянути більш детально:

1. Адміністративна – встановлення відповідності працівників займаним посадам, рівню їх професійної підготовки, а також здатності виконувати обов'язки в умовах підвищеного навантаження.

2. Економічна – визначення впливу діяльності персоналу на фінансово-економічні результати організації, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та необхідності оптимізації витрат.

3. Мотиваційна – формування стимулів для підвищення продуктивності праці, підтримання трудової активності та збереження зацікавленості працівників у досягненні результатів навіть у кризових умовах.

4. Перспективна – виявлення працівників із високим потенціалом розвитку, здатних до швидкої адаптації, лідерства та прийняття рішень у нестандартних ситуаціях.

5. Інформаційна – забезпечення працівників об'єктивним зворотним зв'язком щодо результатів їхньої діяльності, що сприяє підвищенню рівня довіри та прозорості в організації.

6. Методична – визначення доцільних напрямів навчання, перекваліфікації та розвитку персоналу з урахуванням нових викликів і потреб ринку праці.

7. Соціальна – оцінка рівня конфліктності, емоційного стану працівників, їх здатності до командної роботи та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, що є критично важливим у період стресу та невизначеності.

Серед основних інструментів оцінювання персоналу, які широко застосовуються в практиці управління, можна виділити [3, с. 147]:

- проведення інтерв'ю та структурованих співбесід;
- анкетування та опитування працівників;
- формування рейтингів ефективності;
- виконання контрольних практичних завдань;
- використання психологічних і професійних тестів;
- метод «таємного клієнта»;
- теоретичне і практичне тестування, а також аналіз кейсів,

що моделюють реальні виробничі ситуації.

До сучасних інноваційних методів оцінювання персоналу належать такі підходи.

Метод управління за цілями (MBO) передбачає спільне визначення завдань керівником і працівником із подальшою оцінкою досягнутих результатів, що мають чіткі кількісні або якісні показники. В умовах воєнного часу цей метод дозволяє зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності.

Центр оцінки (Assessment Center) базується на комплексному використанні взаємодоповнюючих методик (тестів, кейсів, групових дискусій, ділових ігор), що забезпечує всебічну оцінку компетенцій працівників та їх здатності діяти в кризових ситуаціях.

Метод управління результативністю орієнтований на оцінку не лише досягнутих результатів, а й компетенцій, поведінкових характеристик і адаптивності працівника, що є критично важливим у період нестабільності.

Метод «360 градусів» дозволяє отримати багатосторонню оцінку працівника з боку керівників, колег, підлеглих і клієнтів,

що забезпечує об'єктивність та врахування різних аспектів професійної діяльності.

Окрему увагу варто приділити оцінюванню співробітників колегами, яке здійснюється шляхом заповнення анкет із широким спектром запитань, що стосуються продуктивності, ініціативності, відповідальності та здатності працювати в команді. Такий підхід сприяє формуванню відкритого середовища взаємної оцінки та розвитку корпоративної культури.

Періодичність проведення оцінки персоналу визначається специфікою діяльності підприємства та умовами його функціонування [32, с. 148]. Водночас у період воєнного стану доцільно підвищити гнучкість таких процедур: регулярні короткі оцінювання, зворотний зв'язок та моніторинг стану персоналу можуть проводитися частіше для своєчасного реагування на зміни. Атестацію та сертифікацію варто здійснювати періодично, тоді як співбесіди з керівником і оцінка результатів діяльності можуть мати систематичний характер.

Отже, систематичне та адаптивне оцінювання персоналу в умовах воєнного часу набуває стратегічного значення. Воно дозволяє не лише забезпечити стабільність функціонування підприємства, але й підвищити його стійкість до кризових явищ, зберегти кадровий потенціал та забезпечити ефективне використання людських ресурсів. У підсумку, оцінка персоналу виступає важливим інструментом антикризового управління, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності організації та формуванню передумов для її подальшого розвитку навіть у складних соціально-економічних умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ, 2009. 502 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyy-Pidruchnyk.pdf>.
2. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146–151. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219>.

3. Кукса В. М., Фім'яр С. В., Попик Н. В. Впровадження технології тайм менеджменту в систему управління персоналом та соціально-трудові відносини підприємства Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 4 (81). С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-2>.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Д. К. Златєв, здобувач вищої освіти за першим рівнем (бакалавр), спец. 051 Економіка, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій», група Е УПМК-31

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації соціально-економічного середовища, що безпосередньо вплинуло на функціонування підприємств і управління людським капіталом. В умовах воєнного стану підприємства стикаються з численними викликами, серед яких – скорочення трудового потенціалу, міграція населення, мобілізація працівників та підвищення рівня невизначеності.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що управління людським капіталом у воєнний період потребує перегляду традиційних підходів, оскільки змінюються умови його формування, розвитку та використання [1]. Водночас ефективне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій. Проблематика управління людським капіталом в умовах воєнного стану активно досліджується українськими науковцями. У працях зазначається, що війна суттєво трансформує ринок праці, зумовлюючи дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність їх утримання [2]. Дослідники також акцентують увагу на необхідності удосконалення системи управління персоналом через впровадження нових підходів до мотивації, навчання та організації праці. Особливу увагу приділено питанням збереження людського капіталу, оскільки відтік кадрів і трудова міграція значно впливають на економічну стабільність підприємств. Крім того, у наукових працях визначено ключові напрями адаптації HR-практик до умов воєнного стану, зокрема

розвиток дистанційної роботи, гнучких форм зайнятості та цифрових інструментів управління. [3]

Людський капітал є ключовим ресурсом організації, що визначає її ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. В умовах війни його значення зростає, оскільки саме працівники забезпечують безперервність діяльності підприємств. У сучасних умовах управління людським капіталом передбачає не лише ефективне використання трудових ресурсів, але й їх збереження, розвиток і підтримку. Це пов'язано з тим, що війна змінює характеристики робочої сили, впливає на її кількісний і якісний склад.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з рядом системних викликів:

- дефіцит трудових ресурсів: мобілізація, вимушена міграція та релокація бізнесу призводять до скорочення чисельності персоналу. Це ускладнює забезпечення безперервності виробничих процесів;
- відтік людського капіталу: значна частина працездатного населення виїжджає за кордон, що спричиняє втрату кваліфікованих кадрів. У наукових дослідженнях наголошується, що це є одним із ключових викликів для підприємств;
- психологічне навантаження на персонал: воєнні дії спричиняють високий рівень стресу, що негативно впливає на продуктивність праці та мотивацію працівників;
- трансформація умов праці: підприємства змушені переходити на дистанційні або гібридні форми роботи, що потребує нових підходів до організації праці та управління персоналом;
- невизначеність та ризики: постійні зміни зовнішнього середовища ускладнюють стратегічне планування та прийняття управлінських рішень. [4]

До адаптаційних механізмів управління людським капіталом належать:

- гнучкі форми організації праці: впровадження дистанційної та гібридної роботи дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємств і зберегти персонал. Це сприяє підвищенню адаптивності організацій; удосконалення системи мотивації: в умовах війни особливого значення набувають нематеріальні мотиватори, такі як підтримка працівників; гнучкий графік роботи; соціальні гарантії. Як зазначають дослідники, ефективна мотивація є ключовим фактором утримання персоналу;

- підтримка психологічного стану працівників: організації повинні впроваджувати програми психологічної підтримки, що сприяють зниженню рівня стресу та підвищенню ефективності роботи персоналу;
- розвиток компетентностей персоналу: важливим напрямом є навчання та перекваліфікація працівників, що дозволяє адаптувати їх до нових умов діяльності. Це особливо актуально в умовах цифровізації та зміни технологій;
- цифровізація HR-процесів: використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність комунікацій та забезпечити оперативність прийняття рішень;
- формування стратегії збереження людського капіталу: підприємства повинні розробляти заходи щодо утримання працівників, зокрема створення безпечних умов праці, забезпечення соціального захисту, розвиток корпоративної культури [5].

Досвід українських підприємств свідчить, що ефективне управління людським капіталом в умовах воєнного стану базується на поєднанні стратегічного та оперативного підходів. Зокрема, застосування гнучких HR-практик, цифрових технологій та програм підтримки персоналу дозволяє забезпечити стабільність діяльності організацій [6].

Отже, управління людським капіталом в умовах воєнного стану є складним і багатограним процесом, що потребує адаптації до нових реалій. Основними викликами є дефіцит кадрів, відтік людського капіталу, психологічне навантаження та невизначеність зовнішнього середовища. Ефективність управління забезпечується через впровадження адаптаційних механізмів, зокрема гнучких форм зайнятості, розвитку мотивації, цифровізації HR-процесів та підтримки персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості організацій та їх конкурентоспроможності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Яковенко В. Г., Громова О. В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 90. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/337074>.

2. Кіртока Р., Коваленко К. Мотивація персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану для боротьби з відтоком людського капіталу. Розвиток міста. 2025. № 4–6. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/163>.
3. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>.
4. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553>.
5. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195>.
6. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 35–41. URL: <http://apie.org.ua>.

РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В. В. Кабашна, здобувачка вищої освіти за першим рівнем (бакалавр), спеціальність 051 Економіка, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій», група Е УПМК-31

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено глобальними кризами, цифровою трансформацією економіки та воєнними викликами. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості організацій, що значною мірою залежить від здатності персоналу адаптуватися до змін.

У сучасних дослідженнях наголошується, що резилієнтність персоналу є важливим чинником підтримання ефективності діяльності організацій, оскільки забезпечує здатність праців-

ників долати стресові ситуації та швидко відновлюватися після кризових подій [1]. Це особливо актуально для України, де підприємства функціонують в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Проблематика резилієнтності персоналу активно досліджується вітчизняними науковцями. У наукових працях підкреслюється, що резилієнтність є багатовимірною категорією, яка проявляється на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях [1].

Дослідники зазначають, що резилієнтність персоналу є ключовим фактором адаптації організації до нестабільного середовища, оскільки забезпечує ефективність професійної діяльності, психологічне благополуччя та розвиток працівників. Водночас у сучасних умовах особливого значення набуває розвиток резилієнтності HR-систем, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність управління персоналом [2].

Окремі дослідження присвячені практичним аспектам формування резилієнтності персоналу, зокрема впровадженню програм підтримки працівників, розвитку корпоративної культури та забезпечення психологічної стійкості [5].

Резилієнтність персоналу розглядається як здатність працівників ефективно адаптуватися до змін, долати стресові ситуації та відновлюватися після негативних впливів. Вона включає сукупність психологічних, поведінкових та професійних характеристик, що забезпечують стійкість працівника.

У сучасній науковій літературі резилієнтність визначається як комплексна властивість, яка охоплює емоційну стабільність, когнітивну гнучкість, здатність до саморегуляції, оптимізм і мотивацію до розвитку [3].

Таким чином, резилієнтність є важливим ресурсом людського капіталу, що визначає здатність організації функціонувати в умовах нестабільності.

Стійкість організації визначається її здатністю зберігати ефективність діяльності в умовах змін і криз. У цьому контексті резилієнтність персоналу виступає ключовим фактором, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Резилієнтність персоналу впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень інноваційності, здатність до організаційних змін.

Дослідження показують, що високий рівень резилієнтності сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності. Крім того, розвиток резилієнтності дозволяє організаціям швидше адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як цифровізація чи економічні кризи [2].

Резилієнтність персоналу формується на кількох рівнях:

1) індивідуальний рівень: передбачає розвиток особистісних якостей працівника, зокрема стресостійкості, емоційного інтелекту, здатності до саморозвитку;

2) командний рівень: включає формування ефективної взаємодії в колективі, довіри та підтримки між працівниками;

3) організаційний рівень: передбачає створення умов для розвитку резилієнтності через корпоративну культуру, систему мотивації, гнучкі організаційні структури [1].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна резилієнтність можлива лише за умови інтеграції цих рівнів.

До ключових чинників формування резилієнтності належать: організаційні чинники (корпоративна культура, стиль управління, комунікації); психологічні чинники (мотивація, емоційна стабільність); професійні чинники (рівень компетентностей, досвід); зовнішні чинники (економічна ситуація, війна, технологічні зміни) [6].

Зокрема, в умовах воєнного стану резилієнтність виступає ключовим ресурсом, що забезпечує здатність працівників адаптуватися до екстремальних умов.

Розглянемо напрями розвитку резилієнтності персоналу.

1. Упровадження програм психологічної підтримки. Організації повинні забезпечувати підтримку ментального здоров'я працівників, зокрема через тренінги, консультації та програми well-being.

2. Розвиток компетентностей персоналу. Підвищення рівня професійних і цифрових компетентностей сприяє впевненості працівників та їх здатності адаптуватися до змін.

3. Формування культури довіри та підтримки. Ефективна корпоративна культура сприяє розвитку командної взаємодії та підвищує рівень залученості персоналу.

4. Використання сучасних HR-технологій. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати управління персоналом і забезпечити гнучкість організаційних процесів.

5. Навчання та розвиток персоналу. Регулярне навчання сприяє формуванню адаптивних навичок та підвищенню рівня резиліентності [2].

Досвід українських підприємств свідчить, що впровадження HR-практик розвитку резиліентності є ефективним інструментом підвищення стійкості організацій. Зокрема, використання програм підтримки працівників, гнучких умов праці та навчальних програм сприяє підвищенню рівня адаптивності персоналу [5].

Таким чином, резиліентність персоналу є ключовим чинником забезпечення стійкості організації в умовах сучасних викликів. Вона визначає здатність працівників адаптуватися до змін, ефективно виконувати професійні обов'язки та забезпечувати розвиток підприємства. Формування резиліентності потребує комплексного підходу, що включає розвиток особистісних характеристик працівників, удосконалення HR-практик та створення сприятливого організаційного середовища. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій та їх стійкому розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Креденцер О. В., Чорний П. А. Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний аналіз. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. Т. 35, № 2. С. 128–137. URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/506>.
2. Мельник Ю. В., Шалагінова Д. О. Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації. Економічний простір. 2024. № 205. С. 153–159. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/341311>.
3. Чиханцова О. А. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2025. С. 611–614.
4. Брич В. Я. Формування стратегічної стійкості підприємств на основі розвитку персоналу. Інноваційна економіка. 2025. № 2. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1599>.
5. Серєда Д. Д. HR-практики розвитку resilience у компанії МХП в умовах воєнного стану. Вісник студентського наукового това-

риства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/18904>.

6. Чиханцова О. А. Резильєнтність як особистісний ресурс українців в умовах воєнного стану. *Journal of Modern Psychology*. 2025. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746187/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F..pdf>.

ЗАСТОСУВАННЯ АІ-ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

В. О. Конопельник, студентка спеціальності *Менеджмент*,
1 курс, 25-0911-001

О. В. Кравець, PhD, ст. викладач кафедри менеджменту –
науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Сучасні кризові явища, зокрема економічна нестабільність, воєнний стан та глобальні трансформаційні процеси, суттєво впливають на функціонування підприємств. У таких умовах особливого значення набуває організаційна культура як чинник забезпечення стійкості та ефективності діяльності організацій [2].

Одним із ключових інструментів її підтримки стають технології штучного інтелекту.

Організаційна культура відображає систему цінностей, норм і моделей поведінки працівників. У кризових умовах вона трансформується під впливом дистанційної роботи, цифровізації та зростання невизначеності. Це зумовлює необхідність використання інноваційних підходів до управління персоналом.

АІ-інструменти відкривають нові можливості для підтримки організаційної культури. Зокрема, чат-боти та цифрові асистенти забезпечують оперативну комунікацію між працівниками та керівництвом, а також автоматизують внутрішні процеси [3].

Аналітичні системи на основі штучного інтелекту дозволяють оцінювати рівень задоволеності персоналу, виявляти ризики професійного вигорання та прогнозувати поведінкові тенденції [1].

Використання АІ-інструментів відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління персоналом і розвитку

організаційної культури. Це зумовлює необхідність комплексної оцінки їх впливу на діяльність підприємства.

Аналіз цих показників дозволяє керівництву отримати комплексне уявлення про стан організаційної культури та визначити пріоритетні напрями її розвитку. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне прийняття управлінських рішень. Детальний аналіз впливу AI-інструментів на різні аспекти організаційної культури наведено в табл. 1, що демонструє комплексність їхнього застосування та потенційні переваги для підприємства.

Таблиця 1 – Вплив використання AI-інструментів на підтримку організаційної культури підприємства

Напрямок використання AI-інструментів	Вплив на організаційну культуру	Результат для підприємства
Підтримка комунікації та взаємодії персоналу	Покращення внутрішніх комунікацій, відкритість	Швидке прийняття рішень, зниження конфліктності
Автоматизація HR-процесів	Зменшення бюрократії, підвищення прозорості	Ефективний підбір персоналу, оптимізація витрат часу
Аналіз поведінки працівників	Краще розуміння потреб та мотивації працівників	Підвищення рівня залученості та продуктивності
Підтримка навчання та розвитку	Формування культури безперервного навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій
Управління змінами в кризових умовах	Підвищення адаптивності організації	Стійкість підприємства до зовнішніх викликів
Моніторинг організаційного клімату	Своєчасне виявлення проблем у колективі	Зміцнення корпоративної культури
Підтримка прийняття управлінських рішень	Зниження суб'єктивності, підвищення обґрунтованості	Ефективне стратегічне управління

Застосування AI у навчанні та адаптації персоналу сприяє підвищенню залученості працівників і формуванню корпоративних цінностей, а також дозволяє вчасно виявляти конфлікти й підтримувати позитивний психологічний клімат. AI-інструменти допомагають розвивати інклюзивне середовище, усуваючи бар'єри

в комунікації та забезпечуючи рівний доступ до інформації. Вони також відіграють важливу роль у стратегічному управлінні, дозволяючи прогнозувати розвиток організації та оцінювати ефективність управлінських рішень.

Таким чином, застосування AI-інструментів у розвитку організаційної культури виступає перспективним напрямом для підприємств. Синергія сучасних технологій і людського потенціалу підвищує здатність організацій адаптуватися до кризових умов, удосконалює управління персоналом та сприяє формуванню стабільної корпоративної культури.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ковальчук О. С. Цифрова трансформація підприємств: теорія та практика : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2022. 256 с.
2. Марченко І. В. Організаційна культура в умовах кризи: сучасні підходи. Економіка та управління. 2023. № 2. С. 45–52.
3. Петренко Л. М. Штучний інтелект в управлінні персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 198 с.

ГЕОЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

А. В. Копилець, здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем

*П. В. Шуканов, д-р геогр. наук, доцент, професор кафедри туристичного та готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Світовий ринок туристичних послуг зазнає глибоких гео економічних трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації, пандемічних та воєнних криз. Туризм дедалі більше виступає не лише як сфера послуг, а як важливий елемент гео економічної системи, що впливає на міжнародні потоки капіталу, робочої сили та інформації. [1]

Для України ця проблематика набуває особливого значення в умовах війни та повоєнного відновлення, оскільки туристична галузь розглядається як один із драйверів економічного зростання та інтеграції у світовий економічний простір. Дослідження свідчать, що розвиток туризму сприяє підвищенню геоекономічної стійкості держави, зокрема через диверсифікацію доходів і розвиток регіонів [2].

Геоекономічна трансформація світового туристичного ринку розглядається як процес зміни просторової організації туристичних потоків, структури попиту та пропозиції, а також механізмів управління туристичною діяльністю.

Українські науковці підкреслюють, що сучасний туризм функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що обумовлює необхідність формування нових підходів до управління галуззю, орієнтованих на резильєнтність та інноваційність.

Ключовими характеристиками сучасної геоекономічної трансформації є:

- зміна географії туристичних потоків;
- зростання ролі регіональних туристичних кластерів;
- інтеграція національних ринків у глобальні мережі;
- посилення конкуренції між туристичними дестинаціями.

Суттєвим чинником геоекономічних змін стали глобальні кризи, зокрема пандемія COVID-19 та воєнні конфлікти. Вони призвели до:

- скорочення міжнародних туристичних потоків;
- зміни поведінки споживачів;
- переорієнтації на внутрішній туризм;
- зростання значення безпеки як ключового фактору вибору дестинації.

В українських дослідженнях зазначається, що туристична галузь в умовах війни характеризується високим рівнем ризиків та потребує адаптації до нових умов функціонування.

Разом із тим, навіть у кризових умовах туризм зберігає потенціал розвитку та демонструє здатність до відновлення, зокрема через розвиток нових видів туризму (військовий, медичний, освітній).

Однією з провідних тенденцій сучасного туристичного ринку є цифровізація. Використання цифрових технологій дозволяє:

- оптимізувати управління туристичними потоками;
- підвищити якість послуг;
- розширити доступ до міжнародних ринків;
- формувати нові бізнес-моделі.

Дослідження доводять, що цифрова трансформація є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі та її інтеграції у глобальну економіку.

Крім того, цифровізація сприяє розвитку платформної економіки в туризмі, що змінює традиційні механізми взаємодії між споживачами та постачальниками послуг [1].

В умовах геоекономічних трансформацій зростає роль регіонального розвитку туризму. Особливого значення набуває формування конкурентоспроможних туристичних дестинацій, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4].

Українські дослідники наголошують на необхідності розвитку культурного туризму як одного з інструментів підвищення резильєнтності туристичної галузі та зміцнення міжнародного іміджу держави.

Водночас ефективний розвиток туризму потребує:

- інвестицій у туристичну інфраструктуру;
- розвитку людського капіталу;
- впровадження інновацій;
- активної державної підтримки.

У контексті геоекономічної трансформації доцільно виокремити такі стратегічні напрями розвитку туристичного ринку України:

1. Інтеграція у світовий туристичний простір.

Розширення міжнародного співробітництва та участь у глобальних туристичних мережах.

2. Розвиток інноваційних видів туризму, зокрема, цифрового, медичного, екологічного та воєнного туризму.

3. Цифровізація туристичної діяльності, впровадження інформаційних систем, онлайн-платформ та аналітики даних.

4. Забезпечення безпеки туристичних послуг, формування безпечного туристичного середовища як ключової конкурентної переваги.

5. Повоєнне відновлення туристичної інфраструктури, орієнтація на сталий розвиток та міжнародні стандарти.

Наукові дослідження підтверджують, що стратегічне управління туризмом повинно враховувати геоекономічні детермінанти та безпекові виклики сучасності [3].

Отже, геоекономічна трансформація світового ринку туристичних послуг зумовлена комплексом глобальних факторів: цифровізацією, кризами та змінами споживчої поведінки. Туризм виступає важливим елементом геоекономічної системи та чинником економічного розвитку держав. Для України особливого значення набуває адаптація туристичної галузі до умов війни та повоєнного відновлення. Ключовими напрямками трансформації є цифровізація, інноваційність та підвищення резильєнтності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів інтеграції України у глобальний туристичний простір.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кирилюк І. М., Барвінок Н. В. Цифрова трансформація туризму як фактор геоекономічної стійкості України в умовах відновлення // Економічні горизонти. 2025. № 4 (33). С. 168–182. URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/346585> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Охріменко А. Г., Бойко М. Г. Геоекономічні та інноваційні аспекти розвитку культурного туризму України в умовах підвищення резильєнтності // Університетські наукові записки. 2025. № 6 (108). С. 27–42. URL: https://www.unz.univer.km.ua/index.php/unz/uk/article/view/108_27-42 (дата звернення: 18.03.2026).
3. Пісецький М. Г. Геоекономічні детермінанти стратегічного управління туризмом України в умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів // Економіка та суспільство. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7106> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Особливості розвитку підприємств туристичної галузі України в умовах кризи та війни // Інноваційна економіка. 2025. № 1. С. 197–205. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1453> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Моца А. В., Шевчук С. В., Серeda Н. В. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні // Економіка та суспіль-

ство. 2022. № 41. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2026).

6. Корінь М. В., Бойко К. А. Розвиток туристичної індустрії України в умовах поствоєнного відродження // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/300126> (дата звернення: 18.03.2026).

УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

М. П. Кушнір, студентка спеціальності Менеджмент, група 24-0911-001

О. В. Кравець, PhD, старший викладач кафедри менеджменту – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Робочі моделі організацій дедалі частіше вибудовуються навколо розподілених команд, де взаємодія між працівниками відбувається без прив'язки до спільного фізичного простору. Така форма організації праці сформувалася під впливом цифрових технологій, глобальної мобільності та потреби бізнесу зберігати безперервність процесів у мінливих умовах середовища. Віддалена робота змінила саму логіку управління: замість постійного контролю зростає значення довіри, самостійності працівників і чітко вибудованих комунікаційних процесів. Це призвело до переосмислення ролі керівника, який тепер має не лише координувати завдання, а й створювати умови для ефективної взаємодії віртуальних команд, підтримуючи їхню згуртованість і продуктивність навіть без фізичної присутності.

Ключові зміни в управлінні командами, що працюють у розподіленому форматі, пов'язані насамперед із переосмисленням самої природи лідерства та механізмів організаційної взаємодії. Перехід до віддаленої роботи зумовив відмову від традиційної моделі управління, побудованої на безпосередньому контролі, та поступовий перехід до системи, де основою виступають довіра, автономність працівників і чітко структурована цифрова комунікація.

Ефективність розподілених команд визначається якістю інформаційного обміну, здатністю керівника формувати єдине розуміння цілей у віртуальному середовищі [1]. Це означає, що лідер перестає бути лише контролером і дедалі більше виконує роль координатора та фасилітатора, який забезпечує узгодженість дій команди, підтримує мотивацію та допомагає долати бар'єри дистанційної взаємодії.

Водночас трансформація лідерства безпосередньо впливає на корпоративну культуру організацій. Якщо раніше культура значною мірою формувалася через фізичну присутність працівників, неформальне спілкування та щоденну офісну взаємодію, то в умовах віддаленої роботи вона переміщується у цифровий простір.

Корпоративна культура у таких умовах набуває характеру системи цифрових практик, норм поведінки та комунікаційних стандартів, які підтримуються через онлайн-інструменти та платформи [3]. У результаті саме якість цифрової взаємодії визначає рівень згуртованості команди, її продуктивність та здатність до швидкої адаптації. Особливого значення набуває прозорість інформаційних потоків, оскільки віддалені працівники повинні мати рівний доступ до даних і розуміння загальної стратегії організації.

Додатковим виміром трансформації виступає зміна ролі керівника як носія не лише управлінських, а й соціально-психологічних функцій. Сучасний лідер у середовищі розподілених команд має поєднувати цифрову компетентність із розвиненим емоційним інтелектом, оскільки це дозволяє ефективно підтримувати мотивацію працівників навіть за відсутності фізичного контакту [2].

У таких умовах важливим стає вміння розпізнавати емоційні стани команди через цифрову комунікацію, своєчасно реагувати на зниження залученості та формувати атмосферу довіри.

Доцільно відзначити, що в умовах віддаленої роботи акцент в управлінні зміщується з процесів на кінцеві результати. Працівники отримують більшу свободу у виборі інструментів і способів виконання завдань, однак водночас зростає рівень їхньої відповідальності за кінцевий результат. Це змінює логіку оцінювання

ефективності: ключовими стають не години присутності, а якість і своєчасність виконаної роботи. У таких умовах корпоративна культура виконує функцію регулятора поведінки, формуючи внутрішні стандарти дисципліни, взаємодопомоги та професійної етики.

Крім того, важливим аспектом є розвиток цифрової інфраструктури організації, яка забезпечує безперервність комунікації між членами команди. Використання платформ для спільної роботи, систем управління проєктами та онлайн-комунікаційних інструментів стає невід’ємною частиною щоденної діяльності. Це не лише спрощує координацію, але й створює нові можливості для аналітики продуктивності, планування ресурсів та прогнозування навантаження працівників.

Отже, управління командами в умовах віддаленої роботи характеризується глибокою трансформацією підходів до організації праці, де ключовими стають довіра, самостійність працівників і якісна цифрова комунікація. Лідерство втрачає директивний характер і набуває координуючої та підтримувальної ролі, забезпечуючи узгодженість дій, мотивацію та спільне розуміння цілей у розподілених командах. Водночас корпоративна культура переходить у цифровий формат, а її ефективність визначається рівнем відкритості комунікацій, спільними цінностями та здатністю зберігати згуртованість без фізичної взаємодії.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дейнека Ю., Гуцуляк В. Лідерство в умовах віддаленої роботи та розроблення стратегії ефективного управління командами. Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров’я. 2024. С. 32–34.
2. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3 (133). С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-431-6-27>.
3. Яценко О. М. Формування корпоративної організаційної культури в умовах дистанційної роботи. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки), 2023. № 6. С. 15–18.

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ШВИДКИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Ю. Ю. Луценко, здобувачка вищої освіти за першим рівнем (бакалавр), спеціальність 051 Економіка, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій», група Е УПМК-31

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивною цифровізацією, впровадженням інноваційних технологій та трансформацією бізнес-процесів. Такі зміни суттєво впливають на вимоги до персоналу, що обумовлює необхідність постійного оновлення професійних знань і навичок.

У цих умовах традиційні підходи до розвитку персоналу втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості адаптації. Як зазначається у наукових дослідженнях, цифровізація змінює зміст праці та підвищує вимоги до рівня компетентностей працівників, що стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств. [1]

Проблематика розвитку компетентностей персоналу в умовах цифрових трансформацій широко висвітлюється у працях українських науковців. Зокрема, дослідження акцентують увагу на зростанні ролі цифрових компетентностей як ключового елементу професійної діяльності. У роботах сучасних авторів визначено, що цифрові компетентності включають здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології, аналізувати дані та працювати в цифровому середовищі. [2] Водночас наголошується, що розвиток управлінських компетентностей є необхідною умовою ефективного функціонування організацій в умовах цифрової економіки. [3]

Крім того, дослідники підкреслюють, що цифрова трансформація HR-процесів змінює підходи до управління персоналом, орієнтуючи їх на використання аналітики та сучасних технологій [4].

Компетентнісний підхід є сучасною концепцією управління персоналом, яка передбачає орієнтацію на формування та розвиток ключових компетентностей працівників. Компетентність розглядається як інтегрована характеристика, що включає знання, навички, досвід, мотивацію та здатність до їх ефективного застосування в професійній діяльності. В умовах технологічних змін компетентнісний підхід набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє забезпечити відповідність людського капіталу вимогам інноваційного розвитку.

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує структуру компетентностей працівників. До ключових змін слід віднести зростання ролі цифрових компетентностей, підвищення значення аналітичного мислення, необхідність розвитку soft skills (комунікації, критичне мислення, адаптивність), формування здатності до безперервного навчання. Як зазначають дослідники, цифрові навички стають базовими для більшості професій, що пов'язано з широким впровадженням інформаційних технологій у всі сфери діяльності.

Цифрові компетентності є визначальним елементом сучасного професійного профілю працівника. Вони включають інформаційну грамотність, здатність працювати з цифровими інструментами, навички кібербезпеки, використання аналітичних систем. Дослідження підтверджують, що розвиток цифрових компетентностей сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності управлінських рішень та інноваційності підприємств. В умовах швидких технологічних змін традиційна модель освіти поступається концепції безперервного навчання. Це передбачає постійне оновлення знань, розвиток нових навичок, перекваліфікацію працівників. Як зазначається у наукових джерелах, розвиток людських ресурсів є ключовим чинником забезпечення ефективності організацій у цифровій економіці.

Визначимо напрями розвитку компетентностей персоналу.

1. Інтеграція цифрових технологій у навчання персоналу: використання онлайн-платформ, LMS-систем, штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність навчання та адаптувати його до індивідуальних потреб працівників.

2. Формування адаптивних компетентностей: сучасні працівники повинні володіти здатністю швидко адаптуватися до змін,

працювати в умовах невизначеності та приймати ефективні рішення.

3. Розвиток управлінських компетентностей: управлінські компетентності набувають особливого значення, оскільки забезпечують ефективне управління змінами та розвиток організацій.

4. Використання HR-аналітики, яка дозволяє визначати потреби у розвитку компетентностей та оцінювати ефективність навчальних програм.

На нашу думку, з метою ефективного розвитку компетентностей персоналу доцільно впроваджувати системи безперервного навчання, розвивати цифрові компетентності персоналу, використовувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників, інтегрувати HR-аналітику в управління персоналом, формувати організаційну культуру навчання.

Таким чином, розвиток компетентностей персоналу є ключовою умовою забезпечення ефективності діяльності організацій в умовах швидких технологічних змін. Цифровізація економіки зумовлює необхідність формування нових компетентностей, зокрема цифрових, аналітичних та адаптивних. Ефективна система розвитку персоналу повинна базуватися на принципах безперервного навчання, використанні сучасних технологій та стратегічному підході до управління людським капіталом. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх стійкому розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шатілова О. В., Мельничук Д. Розвиток управлінських компетентностей в умовах цифровізації економіки. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Київ : КНЕУ, 2024. С. 468–471.
2. Михалюк А. М., Філіппова Л. В., Коробейнікова Т. І. Розвиток цифрових компетентностей здобувачів вищої освіти в Україні в сучасних реаліях. Академічні візії. 2023. № 17.
3. Немченко Т. В., Коваленко Є. В. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 62.
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВИХ, АДАПТИВНИХ ТА СТАЛИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ INDUSTRY 5.0

Д. Б. Назаренко, здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем

В. І. Місюкевич, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, зокрема цифровізація, євроінтеграція та посткризове відновлення логістичної інфраструктури, формують нові вимоги до професійних компетентностей менеджерів торговельно-логістичних підприємств. Логістика виступає ключовим фактором забезпечення ефективності функціонування національної економіки та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

В умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають компетентності, пов'язані з управлінням ризиками, інформаційною підтримкою логістичних процесів та адаптацією до кризових умов [4].

Компетентнісний підхід є базовим у системі підготовки та розвитку менеджерів логістики, оскільки дозволяє інтегрувати знання, навички та поведінкові характеристики у цілісну модель професійної діяльності. Українські дослідники підкреслюють, що компетентність є динамічною характеристикою, яка формується під впливом освітнього середовища та вимог ринку праці [1].

Важливою особливістю є орієнтація на потреби роботодавців. Зокрема, дослідження ринку праці в Україні демонструють, що роботодавці висувають комплексні вимоги до менеджерів логістики, включаючи як професійні, так і особистісні компетентності [5].

Цифровізація логістичних процесів та інтеграція України до європейського економічного простору спричиняють трансформацію традиційних управлінських підходів. Відбувається перехід до цифрових моделей управління, що передбачають використання інформаційних систем, автоматизації та аналітики даних [6].

Крім того, дослідження вказують на необхідність підвищення рівня логістичної ефективності України, що безпосередньо залежить від компетентності управлінських кадрів.

До ключових професійних компетентностей менеджерів торговельно-логістичних підприємств належать:

- управління ланцюгами постачання;
- планування та оптимізація логістичних процесів;
- управління запасами та транспортними потоками;
- використання цифрових логістичних платформ.[6]

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові компетентності, пов'язані з обробкою даних, автоматизацією та використанням інформаційних технологій.

Українські реалії підтверджують необхідність розвитку адаптивних компетентностей менеджерів, зокрема:

- здатність до швидкого прийняття рішень;
- управління в умовах невизначеності;
- антикризове управління логістичними системами.

У наукових працях зазначається, що ефективне функціонування логістичних систем у кризових умовах залежить від рівня інформаційного забезпечення та професійної підготовки управлінського персоналу [4].

Поряд із професійними навичками, важливе значення мають соціально-поведінкові компетентності:

- лідерство;
- комунікаційні навички;
- здатність до командної роботи;
- стресостійкість.

Українські дослідження ринку праці підтверджують, що роботодавці дедалі більше уваги приділяють саме особистісним характеристикам менеджерів, які визначають ефективність їх професійної діяльності.[5]

Розвиток компетентностей менеджерів має стратегічний характер і повинен відповідати довгостроковим цілям підприємства. У цьому контексті важливими є:

- формування системи безперервного навчання;
- інтеграція освіти і бізнесу;
- розвиток корпоративних програм підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах управління ланцюгами постачання набуває стратегічного значення, що обумовлює необхідність підготовки менеджерів нового типу, здатних забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність підприємства.[7]

Отже, слід зробити такі висновки. Розвиток торговельно-логістичних підприємств в Україні вимагає формування нових моделей компетентностей менеджерів. Ключовими є цифрові, адаптивні та соціально-поведінкові компетентності. Особливості українського ринку праці зумовлюють необхідність інтеграції професійних і особистісних характеристик менеджерів. Управління розвитком компетентностей повинно базуватися на системному підході з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методик оцінювання компетентностей в умовах цифровізації та кризових трансформацій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Замкова Н. В., Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Довгань Л. Є., Новицький Р. М. Підготовка майбутніх менеджерів із логістики та управління ланцюгами поставок: компетентнісний підхід // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2. С. 305–315. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3946> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Чорнописька Н. В., Гайванович Н. В. Майбутні зміни в логістиці та ланцюгах постачання: компетентнісний вимір // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Т. 1, № 4. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-1-2022/maybutni-zminy-v-logistyci-lancyugah-postachannya> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Шелест Р. В. Концептуальні засади публічного управління сферою логістики в Україні // *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*. 2023. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/editions/eDMKBYjv/> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Озарко К. С., Челомбитко В. О. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект // *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917> (дата звернення: 18.03.2026).

5. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В., Кубасова Г. В. Дослідження потреби ринку праці у менеджерах з логістики // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2018. № 2 (54). С. 52–58. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/18357> (дата звернення: 18.03.2026).
6. В'юник О. В., Кіріченко О. В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції // Центральнуукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 9 (42). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42_Viunyk.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Viunyk.html) (дата звернення: 18.03.2026).
7. Смерічевська С. Ф., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: монографія. Київ: [б. в.], 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/395708444_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LANCUGAMI_POSTACANNA (дата звернення: 18.03.2026).
8. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В., Кубасова Г. В. Аналіз вимог роботодавців до компетентностей менеджерів логістики // Наукові праці Національного фармацевтичного університету. 2018. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/18357> (дата звернення: 18.03.2026).

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ФУНКЦІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

В. В. Черкашина, здобувачка вищої освіти за першим рівнем (бакалавр), спец. 051 Економіка, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій», група Е УПМК-41

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що проявляється у швидких технологічних змінах, глобальних кризах, військових конфліктах та трансформації ринку праці. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що зумовлює необхідність стратегічного переосмислення ролі HR-функції. Особливо

актуальною ця проблема є для України, де вплив воєнного стану, демографічних змін та міграційних процесів значно ускладнює формування та реалізацію кадрової політики підприємств. Зазначені фактори зумовлюють потребу у формуванні адаптивних HR-систем, здатних забезпечити стійкість організацій. Проблематика трансформації HR-функції активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях вітчизняних авторів акцентується увага на впливі цифровізації на управління персоналом, що сприяє автоматизації процесів та підвищенню ефективності діяльності підприємств [1].

Дослідники також підкреслюють, що цифрова трансформація HR є критично важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організацій, оскільки дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу, навчання та управління талантами. Водночас наголошується на існуванні бар'єрів трансформації, серед яких – дефіцит цифрових компетенцій, опір персоналу змінам та фінансові обмеження [2]. Окремі дослідження присвячені формуванню стратегій розвитку персоналу в умовах цифрової економіки, де підкреслюється необхідність інтеграції HR-стратегії із загальною стратегією підприємства [3]. В умовах війни особливого значення набувають питання утримання персоналу, розвитку компетентностей та забезпечення психологічної стійкості працівників [4].

Стратегічна трансформація HR-функції передбачає зміну її ролі від допоміжної (адміністративної) до ключового елементу стратегічного управління організацією. У сучасних умовах HR стає бізнес-партнером, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства.

Основними характеристиками такої трансформації є: інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства; орієнтація на створення цінності через людський капітал; використання аналітичних інструментів для прийняття рішень; гнучкість та адаптивність HR-політик. Як зазначається у наукових джерелах, цифровізація HR-процесів є одним із ключових драйверів трансформації, що дозволяє підвищити продуктивність та ефективність управління персоналом [1].

Турбулентне середовище характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, що вимагає від організацій підвищеної адаптивності. До основних чинників впливу нале-

жать: цифровізація економіки; воєнні дії та соціально-економічна нестабільність; глобалізація ринку праці; розвиток гібридних форм зайнятості. Зокрема, дослідження свідчать, що в умовах війни підприємства стикаються з дефіцитом кадрів, необхідністю швидкої адаптації працівників та зміною мотиваційних механізмів [4]. Крім того, розвиток технологій зумовлює зміну вимог до компетентностей працівників, що потребує постійного навчання та перекваліфікації.

Розглянемо основні напрями стратегічної трансформації HR.

1. Цифровізація HR-процесів: цифровізація є базовим напрямом трансформації HR-функції. Вона включає: впровадження HRM-систем; автоматизацію рекрутингу; використання HR-аналітики; застосування штучного інтелекту. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити точність прийняття рішень та зменшити адміністративне навантаження [5].

2. Розвиток HR-аналітики: HR-аналітика забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління персоналом. Вона дозволяє: прогнозувати плинність кадрів; оцінювати ефективність персоналу; аналізувати рівень залученості працівників. У сучасних умовах дані стають ключовим ресурсом, що визначає ефективність HR-рішень.

3. Формування резиліентності персоналу: в умовах кризових явищ особливого значення набуває здатність персоналу адаптуватися до змін. Резиліентність включає: психологічну стійкість; здатність до навчання; гнучкість мислення. Дослідження підтверджують, що підтримка емоційного благополуччя працівників є важливим фактором забезпечення ефективності організації [6].

4. Управління талантами та розвиток компетентностей: у сучасних умовах ключовим ресурсом організації є таланти. Стратегічна трансформація HR передбачає: впровадження систем безперервного навчання; розвиток цифрових компетентностей; формування кадрового резерву. Ефективна стратегія розвитку персоналу повинна враховувати вимоги цифрової економіки та забезпечувати відповідність компетенцій працівників сучасним викликам [3].

5. Гнучкі організаційні структури та нові моделі зайнятості: трансформація HR також передбачає перехід до гнучких органі-

заційних структур; проєктних форм роботи; гібридних моделей зайнятості. Це дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів та адаптивність організації.

Для забезпечення ефективної трансформації HR-функції доцільно розробити інтегровану HR-стратегію, узгоджену зі стратегією розвитку підприємства, інвестувати у цифрові технології та розвиток HR-аналітики, забезпечити розвиток цифрових і управлінських компетентностей персоналу, сформувати культуру змін та інновацій, запроваджувати програми підтримки психологічного здоров'я працівників, використовувати гнучкі підходи до організації праці.

Отже, стратегічна трансформація HR-функції є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності організацій у сучасному турбулентному середовищі. Вона передбачає перехід до стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом, інтеграцію цифрових технологій та розвиток людського капіталу.

Ключовими напрямками трансформації є цифровізація HR-процесів, розвиток HR-аналітики, формування резиліентності персоналу та впровадження гнучких форм зайнятості. Реалізація цих заходів дозволить підвищити адаптивність організацій та забезпечити їх стійкий розвиток.

Список використаних інформаційних джерел

1. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>.
2. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики. Економіка та суспільство. 2025. № 73. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885>.
3. Длугопольська Т. І. Цифрова трансформація у сфері HR: Напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. № 62. https://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf.
4. Водолажська Т. О. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. Економіка транспортного комплексу, 350. 2025. № 46. <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/345292>.

5. Могилова М. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio* 1. 2024. № 2. <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/e03f0632-dbf2-46a6-a907-c5af07f2c900/download>.
6. Кравчук О. І. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Причорномор. наук.-дослід. ін.-т економіки та інновацій*. 2023. № 71. http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf.

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Ю. С. Штерман, здобувачка вищої освіти за першим рівнем (бакалавр), спец. 051 Економіка, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій», група Е УПМКб-41

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Одним із ключових чинників відновлення економіки України у воєнний та майбутній повоєнний період є інклюзивність у корпоративній культурі. Війна спричинила масштабні соціальні зміни: зростання кількості ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, а також тих, хто втратив роботу чи був змушений змінити професію. У цих умовах HR-менеджери мають забезпечити рівні можливості для всіх груп працівників, що є не лише гуманістичним завданням, а й стратегічною перевагою для бізнесу.

Система цінностей, яка забезпечує рівний доступ до ресурсів, кар'єрного розвитку та участі у прийнятті рішень – це інклюзивна корпоративна культура.

За дослідженням Ю. Дудневої та Т. Соболева корпоративна культура в умовах війни стає механізмом згуртування персоналу навколо спільної мети [1].

Міжнародні стандарти D&I (Diversity & Inclusion) доводять, що різноманітність персоналу підвищує інноваційність та ефективність компаній [2].

Deloitte у звіті Global Human Capital Trends (2023) підкреслює, що інклюзивні компанії мають на 30 % вищий рівень утримання персоналу[3].

Війна створила нові виклики для HR:

- інтеграція співробітників з прифронтових територій та військових по завершенню служби;
- підтримка працівників підприємства, що доєдналися до лав ЗСУ та їхніх родин;
- адаптація робочих місць для людей з інвалідністю.

Дослідження О. Сердюк та А. Корнійчука показує, що інклюзивні HR-політики сприяють збереженню продуктивності та зниженню плинності кадрів навіть у кризових умовах. Прикладом є компанії, які впроваджують програми підтримки для співробітників, що втратили житло, або створюють спеціальні робочі місця для людей з обмеженими можливостями [4].

Після завершення війни HR-менеджери матимуть ключову роль у реінтеграції ветеранів та переселенців.

У сучасних умовах інклюзивність стає базовою передумовою економічного відновлення, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку держави [5].

Інклюзивний рекрутинг дозволить забезпечити рівні можливості для всіх груп населення, усунути дискримінаційні бар'єри під час відбору кандидатів, розширити доступ до зайнятості для вразливих категорій, а також сформувати більш різноманітний і конкурентоспроможний кадровий потенціал організації, що сприятиме підвищенню її інноваційності та стійкості в умовах динамічних змін ринку праці.

«Корпоративна культура перемоги», яку вже починають впроваджувати українські компанії, орієнтована на створення робочих місць для ветеранів та підтримку їхніх родин, передбачає формування інклюзивного робочого середовища, розвиток програм професійної адаптації та перекваліфікації, впровадження гнучких умов зайнятості, а також забезпечення психологічної підтримки, що сприятиме ефективній реінтеграції ветеранів у цивільне життя та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Міжнародний досвід, наприклад, програми реінтеграції ветеранів у США та Великій Британії, показує, що інклюзивні

HR-практики сприяють зниженню рівня безробіття та підвищенню соціальної стабільності [6].

Програми наставництва для ветеранів та переселенців, які допомагають швидше адаптуватися до нових умов праці, сприяють передачі професійного досвіду, формуванню необхідних компетентностей, зниженню рівня стресу в період адаптації, а також підвищенню рівня залученості та утримання працівників у організації.

HR-аналітика для вимірювання ефективності D&I-політик та визначення слабких місць у корпоративній культурі дозволяє на основі кількісних і якісних показників оцінювати рівень інклюзивності організації, виявляти бар'єри для різних груп працівників, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо вдосконалення кадрових практик і підвищення організаційної ефективності.

Гнучкі моделі роботи (гібридна, дистанційна) забезпечують доступність для всіх груп працівників, зменшуючи бар'єри участі у трудовій діяльності для осіб із різними життєвими обставинами, підвищуючи рівень залученості та продуктивності персоналу, а також сприяючи кращому балансу між професійним і особистим життям, що є важливим чинником розвитку інклюзивного ринку праці.

Співпраця з громадськими організаціями, які підтримують людей з особливими потребами, забезпечує доступ до експертної підтримки у сфері інклюзії, сприяє адаптації робочих місць і процесів до потреб різних категорій працівників, а також підвищує соціальну відповідальність бізнесу та ефективність інтеграції осіб з інвалідністю у трудове середовище.

Програми перекваліфікації, що дозволяють переселенцям та ветеранам здобути нові професійні навички, сприяють їх швидшій інтеграції на ринку праці, підвищують рівень зайнятості, забезпечують відповідність компетентностей актуальним потребам економіки, а також підтримують розвиток людського капіталу й підвищують конкурентоспроможність робочої сили в умовах структурних змін.

Інклюзивність у корпоративній культурі – це не лише соціальна відповідальність, а й стратегічний інструмент відновлення економіки України. Компанії, які впроваджують інклюзивні

HR-практики, отримують більш стійкі та перспективні команди. Інклюзивність знижує плинність персоналу, підвищує конкурентоспроможність та толерантність на глобальному ринку. У воєнний та повоєнний період саме інклюзивна корпоративна культура стане фундаментом для економічного зростання та процвітання країни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дуднева Ю. & Соболев Т. (2024). Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10).
2. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters (2020).
3. Deloitte. Global Human Capital Trends (2023).
4. Сердюк Ольга, Корнійчук Артур. «Сучасні практики управління персоналом в умовах воєнного дій в Україні». Журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права». 25.12.2023. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-7>.
5. Херсонський державний університет. Розвиток корпоративної культури в умовах повоєнного відновлення економіки України. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4523>.
6. Джон Грехем Керрінгтон. «Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України». URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf>.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ

К. Ю. Юрас, студентка спеціальності Менеджмент, група 24-0911-001

*О. В. Кравець, PhD, ст. викл. кафедри менеджменту – науковий керівник
Львівський торговельно-економічний університет*

В умовах стрімкого технологічного розвитку, цифрової трансформації економіки та складних соціально-економічних викли-

ків, зокрема пов'язаних із воєнним станом в Україні, особливого значення набуває впровадження штучного інтелекту в різні сфери суспільного життя, зокрема в управління персоналом. Організації змушені швидко адаптуватися до нових реалій, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стабільність кадрових процесів.

Саме штучний інтелект стає потужним інструментом, що дозволяє автоматизувати підбір персоналу, аналізувати великі масиви даних, прогнозувати поведінку працівників і підтримувати прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Його використання суттєво впливає не лише на ефективність менеджменту, а й на організаційну поведінку працівників, змінюючи підходи до мотивації, взаємодії та корпоративної культури в цілому.

Сучасні дослідження підтверджують, що штучний інтелект (ШІ) поступово стає ключовим елементом трансформації системи управління персоналом, змінюючи не лише технічні процеси, а й саму логіку прийняття управлінських рішень.

Впровадження систем штучного інтелекту в HR-процеси дозволяє значно підвищити ефективність підбору персоналу, оскільки алгоритми здатні аналізувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та мінімізувати вплив суб'єктивного фактору при відборі кандидатів. ШІ не замінює HR-фахівця, а розширює його можливості, забезпечуючи більш точні та обґрунтовані управлінські рішення [3].

Автоматизація рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу змінює структуру організаційної поведінки працівників, оскільки вони починають адаптуватися до нових цифрових інструментів та форм взаємодії. ШІ формує нову модель управління, де рішення все більше базуються на аналітиці даних, а не на інтуїції керівника [1].

Використання ШІ в HR-аналітиці дозволяє не лише оптимізувати витрати підприємства, але й прогнозувати поведінку працівників, рівень їх залученості та ризики плинності кадрів. Аналітичні можливості штучного інтелекту стають основою стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки [2].

Окремо слід зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні значення ШІ у сфері управління персоналом зростає ще більше.

Організації змушені працювати в умовах невизначеності, швидко реагувати на кадрові зміни, релокацію працівників та дефіцит кваліфікованих кадрів. У цьому контексті штучний інтелект виступає інструментом підтримки управлінської стабільності, оскільки дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій, прогнозувати кадрові потреби та автоматизувати критично важливі HR-процеси.

Цифрова трансформація управління персоналом включає не лише автоматизацію, але й інтеграцію інтелектуальних систем у стратегічне планування організації. Це означає, що штучний інтелект стає частиною процесу формування управлінських рішень на рівні керівництва компаній.

Водночас, впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою викликів. До них належать питання етичності алгоритмів, ризики упередженості при автоматизованому доборі персоналу, а також недостатня прозорість процесу ухвалення рішень. Окрім цього, зростає потреба у розвитку цифрової грамотності працівників і формуванні нових компетентностей, пов'язаних із використанням аналітичних систем.

Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом є важливим чинником трансформації сучасних організацій, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити більш точне прогнозування поведінки працівників. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем суттєво скорочується час на підбір і оцінювання персоналу, зменшується вплив суб'єктивного фактору та підвищується якість управлінської аналітики.

Водночас штучний інтелект впливає і на організаційну поведінку, формуючи нові підходи до взаємодії в колективі, мотивації працівників і прийняття рішень на основі даних. Попри значні переваги, його використання супроводжується певними викликами, серед яких етичні питання, ризики упередженості алгоритмів та необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином, штучний інтелект стає не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним ресурсом розвитку управління персоналом у сучасних умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бехтер О. С. Штучний інтелект та автоматизація в управлінні персоналом: трансформація підбору персоналу, навчання та залучення працівників. Молодий вчений, 2025. № 1. С. 157–163.
2. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство, 2024. № 69, С. 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>.
3. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Авторські роботи науковців ХДАЕУ, 2022. С. 18. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>.

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О. В. Юрченко, здобувачка вищої освіти за другим рівнем (магістр), спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини, ОПП «Економіка управління персоналом», група ЕУПм-11

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні організації функціонують в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено глобальними кризами, цифровою трансформацією та нестабільністю ринку праці. У таких умовах ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформації та здатності її аналізувати.

Традиційні підходи до управління персоналом, які базуються на інтуїції та досвіді менеджерів, стають недостатніми. Натомість зростає роль HR-аналітики як інструменту, що дозволяє використовувати дані для обґрунтування рішень і мінімізації ризиків [1].

Проблематика HR-аналітики активно розглядається у працях українських науковців. Зокрема, дослідження свідчать, що використання аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефек-

тивності управління персоналом та оптимізації кадрових процесів [2].

У наукових працях наголошується, що HR-аналітика дозволяє здійснювати прогнозування плинності кадрів, оцінювати ефективність працівників та визначати фактори їх мотивації [3]. Крім того, цифровізація HR-процесів сприяє накопиченню великих масивів даних, що створює передумови для розвитку аналітичних підходів [1].

HR-аналітика – це система збору, обробки та аналізу даних про персонал з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Вона дозволяє перейти від інтуїтивного до доказового управління, що є особливо важливим в умовах невідомості.

Основними функціями HR-аналітики є моніторинг кадрових показників, аналіз ефективності персоналу, прогнозування кадрових процесів, підтримка прийняття управлінських рішень.

Як зазначається у наукових дослідженнях, використання HR-аналітики дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і знизити рівень управлінських ризиків [4].

В умовах нестабільного середовища HR-аналітика виконує стратегічну функцію, оскільки забезпечує:

- своєчасне виявлення проблем у сфері управління персоналом;
- прогнозування змін у кадровому складі;
- оцінку ефективності HR-політик;
- підтримку стратегічного планування.

Дослідження підтверджують, що використання аналітичних даних сприяє підвищенню гнучкості організацій та їх здатності адаптуватися до змін [2].

Основними напрямками використання HR-аналітики є такі:

- прогнозування плинності кадрів (HR-аналітика дозволяє визначати фактори, що впливають на звільнення працівників, і розробляти заходи щодо їх утримання. Це особливо важливо в умовах дефіциту кадрів);
- оцінка ефективності персоналу (використання аналітичних інструментів дає змогу оцінювати продуктивність працівників та визначати резерви її підвищення);

- аналіз мотивації персоналу (HR-аналітика дозволяє визначити фактори, що впливають на рівень залученості та задоволеності працівників) [3];
- планування розвитку персоналу (на основі даних можна визначати потреби у навчанні та формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників).

Розвиток HR-аналітики нерозривно пов'язаний із цифровізацією управління персоналом. Впровадження HRM-систем, Big Data та штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси збору даних, підвищити точність аналізу, забезпечити оперативність прийняття рішень.

Як зазначають дослідники, цифровізація створює передумови для переходу до стратегічного управління персоналом [4].

Незважаючи на значні переваги, впровадження HR-аналітики супроводжується рядом проблем: недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу; відсутність якісних даних; опір змінам з боку працівників; обмежені фінансові ресурси.

Ці фактори знижують ефективність використання аналітичних інструментів та потребують комплексного підходу до їх вирішення.

З метою підвищення ефективності HR-аналітики доцільно:

1. Впроваджувати сучасні інформаційні системи управління персоналом.
2. Розвивати аналітичні компетентності HR-фахівців.
3. Забезпечувати якість та доступність даних.
4. Інтегрувати HR-аналітику в систему стратегічного управління.
5. Формувати культуру прийняття рішень на основі даних.

Отже, HR-аналітика є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом в умовах невизначеності. Вона забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, знижує ризики та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Розвиток HR-аналітики потребує впровадження цифрових технологій, підвищення рівня компетентностей персоналу та формування аналітичної культури в організації. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Продіус О. І., Капран А. С. Удосконалення системи управління персоналом на основі HR-аналітики. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201>.
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-10-02>.
3. Шатілова О. В., Мельничук Д. Вплив HR-аналітики на ефективність управління персоналом. Економіка підприємства. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/df3dfd16-9a45-4b1d-b9c5-0a98e9c27e6c>.
4. Продіус О. І., Канцур І. Г. Цифровізація HR-процесів як основа розвитку HR-аналітики. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195>.

СПІВОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут (Україна)

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця (Україна)

Полтавський державний аграрний університет (Україна)

Луганський національний університет імені Тараса
Шевченка (Україна)

Євразійський національний університет
імені Л. М. Гумільова (Республіка Казахстан)

Університет національного і світового господарства
(Республіка Болгарія)

Кооперативно-торговий університет Молдови
(Республіка Молдова)

Таджицький державний університет комерції
(Республіка Таджикистан)

УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Академія економічних досліджень Молдови
(Республіка Молдова)

Грецький середземноморський університет (Греція)

Повісланська академія прикладних наук (Польща)

Люблянська школа бізнесу (Словенія)

Україна:

Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

Державний торговельно-економічний університет

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Західноукраїнський національний університет

Київський міжнародний університет

Криворізький державний педагогічний університет

Львівський торговельно-економічний університет

Навчально-науковий інститут

«Інститут державного управління»

Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна

Національна академія Служби безпеки України

Національний лісотехнічний університет України

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Національний юридичний університет

імені Ярослава Мудрого

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Одеський національний економічний університет
Полтавський державний аграрний університет
Полтавський педагогічний університет імені В. Г. Короленко
Полтавський університет економіки і торгівлі
Полтавський фаховий коледж
Полтавського університету економіки і торгівлі
Сумський національний аграрний університет
Український державний університет
імені Михайла Драгоманова
Фаховий коледж Одеського національного університету
імені І. І. Мечникова
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Хмельницька торговельно-економічна академія
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Наукове видання

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
НАУКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ОСВІТИ У ХХІ СТОЛІТТІ**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

XLIX Міжнародної наукової конференції
студентів та аспірантів

(м. Полтава, 23 квітня 2026 року)

Дизайн обкладинки *О. В. Семенко*
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 71,6.
Зам. № 417/2304.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.